MICHAEL RITTER

Cultura organizacional

DIRCOM

lcrj apero

Cultura Organizacional

DIRCOM

lcrj'**apero**

Ritter, Miguel
Cultura Organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires
La Crujía 2008

ISBN 978-987-601-058-0

1. Gestión Empresaria. 2. Comunicación. i. Título
CDD 658.45

Primera edición: octubre 2008

© La Crujía Ediciones
Tucumán 1999 – C1050AAM
Buenos Aires – Argentina
Tel/fax: (54 11) 4375-0664/0376
E-,ail: editorial@lacrujialibros.com.ar
WWW.LACRUJIAEDICIONES.COM.AR

©Editorial Dircom
Rodríguez Peña 694 3 piso OF "F" (1020)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.
Tel: 54. 011. 52547337 y rotativas.

Coordinación de la colección: Gustavo G. Coppola.

Diseño: Ana Uranga B.
Corrección: Jorge Galeano

ISBN: 978-987-601-058-0
Impreso en Argentina

INDICE

Capitulo I La comunicación interna 4
La Cenicienta de las comunicaciones 5
La definición y las funciones de la CI 7
El público interno como público-objetivo 8
Participación: la piedra angular 10
Cuando la gerencia no cuenta con las habilidades para comunicar 10
Los nueve errores más frecuentes de la comunicación gerencial 11
Los canales y las comunicaciones formales e informales. 15
El rumor organizacional 18
Los aspectos positivos de la "Radio Pasillo" 22
Las opciones del management 23
El rol del dircom en la comunicación interna 25
La comunicación interna estratégica 26
Conclusión 38

Capitulo II La cultura organizacional 40
Definición y marco 41
Las funciones de la C.O. 43
Los antecedentes 45
Cultura y subculturas 47
Las culturas dominantes 49
El proceso de socialización 53
Los cuatro tipos de culturas más generalizadas 55
La clasificación de Scholz y de Shein: los 4 niveles de la cultura 57
La cultura de la velocidad 62
La cultura de GE y el legado de Jack Welsh 67

Capitulo III Cultura y cambio organizacional 73
La presión del cambio 74
La resistencia y actitud negativa frente al cambio 79
El rol de la gerencia media en el proceso de cambio 81
La modificación de las conductas 86
Las barreras del cambio 91
El proceso de fusiones y adquisiciones y la cuestión cultural 92
Cuando 2 más 2 es igual a 3 93
El *due diligence* cultural 96
El día después 100
El rol de la comunicación en el proceso de cambio 101
La realimentación: un factor esencial 107
El tono hace a la música 108
Comunicar cuando hay poco para decir 110
Credibilidad para ganar la confianza de los empleados 113
Conclusión 114

BIBLIOGRAFÍA 116

Capitulo I

La comunicación interna

La Cenicienta de las comunicaciones

Hace años, poco después de que cayera el muro de Berlín, durante un encuentro en Bonn, por entonces aún la capital de Alemania, un joven del partido liberal trataba de explicarme con la siguiente metáfora porque a su parecer había fracasado la economía planificada de la Unión Soviética: "¿Sabe usted –preguntó – por qué las ballenas están en vías de extinción y por qué los corderos no?" "Será porque las ballenas están siendo depredadas", contesté. "Exacto", dijo, "y eso sucede porque las ballenas son un bien de la humanidad, son de todos los habitantes del planeta; y como son de todos, no son de nadie. Y lo que no es de nadie, nadie lo cuida. En cambio los corderos son de los granjeros, para quienes son su sustento e ingreso diario, por lo que velan por ellos y hacen que se reproduzcan más de lo que se sacrifican para dar carne."

La trilogía de la responsabilidad sobre la comunicación interna

La historia sirve para definir el caso de las comunicaciones internas en la mayoría de las organizaciones. Todos son los "dueños" de las comunicaciones internas. El personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos porque creen que cuando "bajan líneas" comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación comunicar. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los manejan las herramientas de la comunicación, principalmente las mediáticas. El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser "tierra de nadie" y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente, como se verá más adelante.

En el mejor de los casos, el principal responsable de la comunicación interna es la propia Dirección General, quien debe definir la política junto a las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones Corporativas.

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno.

Las organizaciones, ya sean organismos públicos, ONGs, clubes o empresas, son básicamente personas, no casilleros de un organigrama ni archivos en una base de datos, números o simplemente "cabezas". Por eso no hay forma de que una organización funcione sin comunicación. Moriría si sus nervios comunicacionales se paralizaran o dejaran de desarrollarse. Sin embargo probablemente no existe otra función que haya sido sujeto de tanta discusión y de tan poca comprensión como lo es la comunicación interna de las empresas. Esto es especialmente crítico porque la eficacia y la utilización eficiente de esta herramienta pueden significar el éxito o el fracaso de una organización. La comunicación organizacional o interna es, en este sentido, el eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es el proceso de gestión. Es el factor individual más significativo que hace que una organización sea viable, exitosa, efectiva y perdurable.

La definición y las funciones de la CI

¿Qué significa comunicación organizacional? Significa diferentes cosas para personas diferentes. De hecho probablemente haya tantas definiciones como profesionales vinculados a este campo de actividad. La definición que utilizaremos aquí es simplemente esta: la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos. O, resumida en una sola palabra, *es intercambio*.

La comunicación interna no ha sido ni es definida usualmente en esta forma. Están aquellos que la piensan en términos informáticos. Otros circunscriben su significado a la transmisión de información o igualan comunicación con medios de prensa. Sin embargo esos significados son solo partes de un todo. Todos deben ser utilizados efectivamente para promover el proceso de intercambio y establecer el "tono" de la comunicación en la organización.

Las funciones principales de la comunicación interna:

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

La clave para lograr el soporte de los objetivos, políticas y programas organizacionales es servir a las audiencias, conociendo cuáles son las informaciones que éstas requieren y cómo prefieren recibirlas. Aún a sabiendas de que estas necesidades probablemente nunca puedan ser satisfechas plenamente, vale el esfuerzo porque la gente que siente que es importante en

la organización es mucho más proclive a apoyarla que aquella que está convencida que a la gerencia no le importa lo que sus empleados piensan.

El *intercambio* funciona mejor cuando tanto los empleados de alta como los de baja jerarquía se hallan involucrados en el proceso de comunicación. De hecho, cuanto menor es la jerarquía, mayor es su credibilidad, siempre y cuando hayan comprendido cuál es la misión de la organización, cuáles son sus objetivos y cuáles sus planes.

El público interno como público-objetivo

Los avances tecnológicos, principalmente de la última década, y la consiguiente accesibilidad a los medios de comunicación modernos han tenido un gran impacto en la percepción de los individuos. El medioambiente social ha contribuido también a la demanda creciente de sinceramiento y sentido de la transparencia. Los contenidos educacionales han cambiado y así también lo han hecho las fuerzas laborales, con la creciente participación de jóvenes, mujeres y minorías étnicas (sobre todo en los países desarrollados) en las organizaciones. Así, por ejemplo, en las grandes corporaciones multinacionales, hoy en día es prácticamente imposible (dificultad que irá creciendo aún más en el futuro) incluir a todos los empleados "en una sola bolsa" como si tuvieran todos los mismos intereses y similares demandas y necesidades de información. Es de lo que se ocupan nuevos campos del *management* como el llamado "gerenciamiento de la diversidad".

Existe hoy un reconocimiento en ascenso sobre la naturaleza multidimensional de las audiencias. Los empleados son también votantes, accionistas, consumidores, miembros de comunidades vecinas a los centros de operación de las empresas en las cuales trabajan o activistas en diferentes organizaciones no-gubernamentales. Es claro que teniendo su origen en diferentes ambientes, con diferentes *backgrounds,* seguramente también traen diferentes puntos de vista. La característica de la multidimensionalidad puede afectar la actitud y acentuar el sentido crítico de los empleados hacia la organización.

Históricamente los empleados fueron siempre considerados como personas que debían estar comprometidas en gratitud y lealtad con sus empresas empleadoras. Simplemente por el hecho de que éstas les ofrecían un puesto de trabajo y velaban por ellos. Respecto de la política de comunicación, solía ser la de "sólo díganles lo que deben saber". La empresa esperaba que su filosofía fuera también la de sus asalariados. En los tiempos que corren, este - obviamente - ya no es el caso.

Los empleados de hoy en día son frecuentemente tan escépticos como el público en general sobre temas controversiales que involucran a sus organizaciones. Así, por ejemplo, los empleados de una gran generadora de energía núcleo-eléctrica -cuya gerencia cree realmente que "la energía nuclear es el único camino…y que sus empleados lo saben y apoyan esta idea" - no necesariamente comparten el criterio de sus superiores. Estará el que diga:

“Soy leal hasta cierto punto, pero existen demasiados aspectos negativos que deben ser considerados cuando se habla de energía nuclear. Simplemente no estoy dispuesto a comprar el argumento de la empresa que sostiene que la energía atómica es absolutamente segura”.

Los empleados suspicaces y con sentido crítico pueden constituirse en parte del problema que pudiera tener la organización, especialmente si nada se ha hecho para convertirlos de escépticos en defensores de la organización.

Si la empresa desea el apoyo de sus empleados a su causa, debe conocer la información al respecto que necesitan sus colaboradores. Tiene que re-examinar la totalidad de su línea argumental sobre del tema y realizar un esfuerzo - ya sea respecto de la frecuencia de sus mensajes, las razones en que fundamenta su posición o el tipo de medio que elija – para transformar incrédulos o escépticos en defensores. Una verdad a medias no deja de ser cierta, pero es insuficiente para transmitir la realidad.

La audiencia interna no es la única que requiere información específica sobre la organización. Hoy ya nadie pone en duda que las empresas deben generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa.

La implicancia para la comunicación organizacional es clara: encontrar el camino para generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias cada vez más diversificadas. Con este concepto en mente, debe subrayarse que la comunicación interna es responsabilidad de toda la línea gerencial. Como gerente máximo, el CEO (*Chief Executive Officer*) no sólo debe involucrarse en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la comunicación sino también apoyarlos pública- y explícitamente.

Bajo el manto de "problemas de comunicación organizacional" frecuentemente se esconden otros problemas que tienen que ver con el estilo de conducción en la organización. Aún con el mejor de los esfuerzos en la materia, siempre existirá para algunos un déficit comunicacional. Esto es lógico que así sea porque la comunicación es esencialmente una actividad humana y nadie como tal es perfecto.

Una empresa puede disponer de gran cantidad de canales formales de comunicación, como una revista interna, circulares, informes internos, memorandos, normas e instrucciones de trabajo, carteleras, etc., y siempre habrá quién se queje de una mala comunicación. El problema habrá que buscarlo entonces no en el sistema sino en los procesos de comunicación interaccional. Si un jefe se encierra en su despacho y no recibe a sus colaboradores, si los empleados constituyen "camarillas" alimentadas por chismes y rumores que se disputan cuotas de poder, o si los empleados se enteran antes por los clientes o proveedores de lo que sucede en su organización, evidentemente algo está fallando seriamente a nivel de la conducción, aún cuando los canales formales funcionen perfectamente.
El problema entonces reside en una cuestión enraizada en la cultura organizacional y que está estrechamente vinculada a las actitudes del personal.

La actitud es la forma de pensar, cargada de emoción y sustentada en sus sistemas de creencias, que ayuda al individuo a definir cómo percibir y pensar acerca de algo o alguien.Es de alguna forma el movilizador o motivador previo al comportamiento. Pero, ¿cómo hacemos para cambiar una actitud fuertemente enraizada? La respuesta es: con la *persuasión*.
Uno de los modelos más conocidos de la persuasión asume que el cambio de actitud es un proceso de aprendizaje determinado por la fuente del mensaje, emensaje en sí mismo, y la audiencia del mensaje. Es decir, el proceso de comunicación. En este sentido, la credibilidad del emisor, el contenido de la información, el sentido de la oportunidad, el tono y la posibilidad del feedback, juegan un enorme rol a la hora de tratar de cambiar actitudes consideradas desviadas o disfuncionales para la organización.

Participación: la piedra angular

La participación resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten a los empleados ser parte de los procesos orientados a la creación de valor, de sentimientos de pertenencia y a su valorización como capital social en las organizaciones. En otras palabras, se trata de *involucrar* en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los propios integrantes de la organización, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de valor.

Las *instancias de participación* se distinguen en tres niveles que suponen distintos grados de compromiso:

Información: contar con información sobre la organización permite a cada integrante conocer su posición relativa en la misma.

Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vista, de identificar problemas que otros no observaron.

Toma de decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

Cuando la gerencia no cuenta con las habilidades para comunicar

Una de las responsabilidades primarias de los gerentes es la de conducir a sus empleados, y la conducción básicamente es comunicación. Los líderes generan reconocimiento y respeto porque comunican y dan el ejemplo.

George Bernard Shaw una vez dijo: "El mayor problema de la comunicación es la ilusión de que ha sido realizada con éxito." Efectivamente, el resultado de la comunicación es definitivamente un fenómeno ilusorio. Por este motivo, las empresas hacen enormes esfuerzos para tratar de mejorar la comunicación interna, tanto vertical como transversal, y nunca saben si ese esfuerzo manifestado a través de seminarios, videos, publicaciones internas o reuniones y muchas otras acciones y programas, ha sido el adecuado.

Muchos de los problemas de comunicación dentro de las organizaciones deben buscarse en el concepto equivocado y la falta general de comprensión sobre su funcionamiento real que los gerentes tienen de la comunicación.

Los nueve errores más frecuentes de la comunicación gerencial

1. **Las palabras contienen significado.**
   Sería maravilloso, si cada vez que pronunciáramos una palabra, ésta apareciera en la mente de nuestro interlocutor con la misma figura que tenemos en la nuestra. Lamentablemente esto no es así porque el significado reside en la mente de cada uno. Las palabras son meros signos o disparadores que elicitan el significado. Todos tenemos nuestros significados personales para las palabras porque los filtramos a través de los variados marcos de referencia que se originan en nuestras diversas experiencias y entornos y en nuestros sistemas de creencias. Asumir que una palabra o concepto dicho implica una automática comprensión de su significado es una ingenuidad. Es por eso que el feedback como herramienta de comunicación es tan importante en la interacción con los demás.

   Con el aumento de la diversidad en el campo de los recursos humanos, es fácil creer que uno transmitió información a alguien cuando en realidad el receptor interpretó algo totalmente diferente de lo que se le quiso decir. Desafortunadamente los gerentes se enteran del problema recién cuando la confusión ha generado uno nuevo. Aquí vale la distinción de Thayer[1] quién sostiene que “si usted recibe lo que yo digo, usted tiene la información en bruto, pero si usted recibe lo que yo quiero decir y usted comprende lo que yo quiero significar, entonces usted recibe el mensaje”.

2. **Comunicación e información son sinónimos**
   Información no es sinónimo de comunicación y comunicación no es sinónimo de información. Muchas personas intercambian estas dos palabras con poca conciencia de la amplia distancia semántica que los separa. La información es la materia prima que se utiliza en procesos de comunicación para obtener un resultado que es comprensión y significado compartido. La información no es comprensible ni significativa para otra persona, hasta que ésta la procesa y la entiende.

[1] Thayer, Lee: Comunicación y Sistemas de Comunicación. Ediciones Península. Barcelona, 1975.

El mero acto de diseminar información o de “bajar línea”, no es un substituto adecuado para la comunicación. La comunicación es un proceso mucho más sofisticado, porque busca producir un resultado cognitivo y/o emocional, determinando luego, mediante la evaluación del feedback, la eficiencia del proceso de la comunicación. En otras palabras: si no hay feedback no es comunicación.

3. **La comunicación no requiere mucho esfuerzo**
   La comunicación pobre, la comunicación imprecisa, la comunicación ineficiente y la comunicación errónea no requieren mucho esfuerzo, es cierto. Pero para comunicar de verdad, se debe asumir el compromiso de invertir tiempo, energía, atención y -por encima de todo - dejarse llevar por el interés de compartir la comprensión y el significado con el otro.

   Primero se debe comprender para poder ser comprendido. La empatía, esa habilidad para “meterse en la piel del otro” es básica para una buena comunicación. La comunicación entre la gente que valora su relación no es un deporte competitivo donde alguien gana y otro pierde. Es algo que se hace con alguien para el beneficio mutuo de ambas partes y no para el beneficio de una de ellas, e incluye la necesidad de cuidado. Cuando un empleado o un gerente toman parte de su propio tiempo y lo invierten en la interacción, están demostrando que les importa la otra persona. Los líderes altamente efectivos conocen esto y es por eso que aquellos a quienes lideran lo ven como alguien que se preocupa de su bienestar.

   La gente necesita ser afirmada por quienes lo rodean. La forma en que se comunican los ejecutivos puede hacer que los empleados se sientan respaldados y afirmados, o bien a la defensiva y no apreciados. El acto mismo de comunicar es una comunicación. Frecuentemente se está tan concentrado en el mensaje o contenido de la comunicación que se pierde de vista la importancia del método por el cual se está interactuando. Contenido y forma son igualmente importantes. Nunca se deben desestimar el poderoso efecto que las habilidades sostenedoras de la comunicación tienen en las actitudes de los empleados o colegas, las cuales resultan esenciales a la hora de compartir los valores de la cultura organizacional.

4. **La comunicación es un producto**
   Muchas personas consideran a la comunicación como un producto físico, similar a los productos fabricados en la línea de montaje. Esta falsa percepción es quizás el impedimento mayor para mejorar la comunicación en la mayoría de las organizaciones.

   Muchos ejecutivos tienden a ver en la utilización de los canales formales de comunicación de la empresa como la revista interna, las circulares y comunicados oficiales, los correos electrónicos o la intranet , productos de comunicación. Cuando expresamos el verbo “comunicar” como “la comunicación" automáticamente lo convertimos en un sustantivo. Y

todos sabemos que los sustantivos describen cosas materiales. En otras palabras: frecuentemente se cae en el error de creer que cuando el mensaje ha sido enviado mediante uno de esos vehículos de comunicación, se ha consumado una comunicación.

Por supuesto la palabra escrita en los medios o canales formales es necesaria en las organizaciones. El problema con el concepto de la comunicación como producto se genera cuando se constituye en el paradigma dominante que aparta a los ejecutivos de su rol fundamental de líder. Los líderes se comunican, no informan. Cuanto más los gerentes se den cuenta de que la comunicación es un proceso, tanto más se sentirán como gestores de ese mismo proceso.

5. **Los buenos oradores son buenos comunicadores**
   Nos enseñan a hablar desde el momento en que nacemos. Nuestra "capacitación en comunicación" en la escuela primaria, luego en la escuela secundaria y más adelante durante nuestra capacitación profesional formal, está centrada principalmente en enseñarnos cómo crear y enviar mensajes, y no en cómo recibirlos. Cuando somos adultos e ingresamos a la vida profesional -donde debemos interactuar con otros - nos encontrarnos preguntando por qué ocurren tantos malentendidos y por qué delegar es más difícil de lo que debería ser.

   Los comunicadores efectivos son buenos oyentes y los buenos oyentes son grandes líderes. El motivo por el cual escuchar es una habilidad de comunicación tan poderosa es porque produce una doble ganancia. No sólo aumenta la posibilidad de que los jefes comprendan con precisión lo que dicen los empleados, sino que crea relaciones positivas con ellos. Cuando los gerentes escuchan a sus empleados, les están demostrando respeto, tanto hacia ellos como hacia sus ideas.

   No se nace siendo un buen oyente. Las habilidades auditivas pueden ser aprendidas. Una manera simple mediante la cual se puede comenzar a ser un mejor oyente es generando mayor feedback verbal con el interlocutor con el cual se está interactuando. Los gerentes deberían repetir con sus propias palabras lo que escuchan de sus empleados y luego preguntar si sus interpretaciones son correctas. Algo así como: "…si entendí bien lo que usted quiso decir, es…" Nuevamente: es el acto observable de escuchar lo que fortalece la relación gerente-empleado.

6. **"Si yo lo sé, entonces lo deben saber todos."**
   Quizás el problema de comunicación más común es la suposición de los jefes de que si ellos están en poder de una parte de la información, entonces todo el mundo en la organización debe estar enterado también. Sin embargo esto no es así: usualmente el personal no tiene conocimiento de lo que saben los gerentes a menos que éstos hagan el intento deliberado de transmitirla. Otro problema frecuente es que la gerencia realmente no valora la comunicación o asume que simplemente sucede. De manera que no toma conciencia de qué comunica a quién, aún cuando pretende que todos en la empresa se enteren.

7. **No tengo tiempo**
   Generalmente cuando los individuos están cansados o bajo presión, tienden a ocuparse de lo urgente en lugar de lo importante. Esto lleva con frecuencia a que las personas no interpreten el punto al que se hacía referencia o malentiendan la intención de lo que el jefe quiso realmente decir. Este problema en general es descubierto cuando es demasiado tarde.

8. **Está todo bien. No hay necesidad de hablar**
   Con frecuencia los gerentes interpretan que su función específica es la de resolver problemas, para lo cual necesitan interactuar con sus empleados. Los problemas de comunicación aparecen justamente cuando no hay problemas y entonces el gerente considera que no hay motivos para comunicarse.

9. **Cuando necesite su opinión, se lo voy hacer saber.**
   Finalmente uno de los problemas más comunes de comunicación surge cuando la gerencia, con actitud arrogante, no valora en absoluto la comunicación con sus subalternos y considera que lo que ellos deben hacer es mantener la boca cerrada y hacer su trabajo.

Ningún objetivo comunicacional sería válido o completo sin el conocimiento previo de las necesidades e intereses de la audiencia a la cual está destinado. La comprensión, el compromiso y el apoyo de los empleados, como el de cualquier otro público, deben ser ganados. Lograrlo es mucho más fácil si sus necesidades e intereses son satisfechos en forma periódica.

Todas las investigaciones muestran que los empleados suelen tener necesidades informativas muy específicas. Las políticas de Recursos Humanos (sobre todo aquellas que se refieren a sueldos y beneficios), los negocios y proyectos en curso, los planes futuros, los cambios organizacionales y las novedades sobre productos y servicios son los temas que usualmente figuran a la cabeza de toda lista.

En 1980 la Internacional Association of Business Communicators, IABC, entidad creada en 1970 y que nuclea a unos 13.000 comunicadores de empresas, realizó una investigación sobre efectividad de las comunicaciones encuestando a funcionarios de 40 empresas de los Estados Unidos y Canadá las que en conjunto empleaban a la fecha a más de 45.000 personas. La investigación fue repetida dos años más tarde entre 26 empresas con un total de 32.000 colaboradores en ambos países. A la pregunta sobre cuál era el tema de mayor interés de los empleados, las respuestas de 1982 fueron las siguientes:

Ranking	Tema	Respuestas combinadas "Muy interesante" + "interesante"
1	Planes futuros de la organización.	95.3%
2	Mejora de la productividad.	90.3%
3	Políticas y prácticas de recursos humanos.	89.8%
4	Información acerca de los puestos de trabajo.	89.2%
5	Oportunidades de progreso laboral.	87.9%
6	Efectos de eventos externos sobre mi trabajo.	87.8%
7	Como mi puesto encaja en la organización.	85.4%
8	Operaciones ajenas a mi puesto o departamento.	85.1%
9	Como vamos respecto de la competencia.	83.0%
10	Cambios organizacionales y promociones.	81.4%
11	Participación de la empresa en programas con la comunidad.	81.3%
12	Posición de la empresa respecto de temas de actualidad.	79.5%
13	Como utiliza la empresa sus ganancias.	78.4%
14	Campañas de publicidad y de promoción.	77.2%
15	Resultados financieros.	76.4%
16	Historias de interés humano sobre otros empleados.	70.4%
17	Noticias de compañeros de trabajo (cumpleaños, aniversarios, etc.)	57.0%

Pese a la antigüedad de esta investigación, sus resultados siguen en plena vigencia.

Los canales y las comunicaciones formales e informales.

No deben confundirse los conceptos de canal formal de comunicación con comunicación formal, ni canal informal de comunicación con comunicación informal.

Un canal es formal cuando se trata de un medio institucionalizado. Los canales formales se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo "bajar líneas" y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. Los canales formales o institucionalizados más usuales en las empresas son los memorandos, las carteleras, los manuales y reglamentos, la revista interna o la Intranet.

En cambio un canal es informal cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo la comunicación persona a persona. La ronda de sobremesa en el comedor de una fábrica constituye un canal informal. Del mismo modo una cena en casa del jefe a la cual hemos sido invitados con nuestra esposa o esposo, también lo es. El canal está en este caso dado por el

vehículo especial representado por el lugar físico, el entorno y clima en que tiene lugar la comunicación. No en cuanto al contenido mismo de la comunicación.

Por otro lado, la comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa, como por ejemplo la toma formal de una posición plasmada en un texto escrito, conocido comúnmente como un *statement*, un memorando anunciando un hecho o una información de prensa.

Una comunicación es en cambio informal cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. En el nivel informal de comunicación se incluyen factores como la atracción entre las personas o el sentido de lealtad. Un ejemplo es una charla de café entre amigos, el *off the record* a un periodista o el rumor.

Canal y comunicación formal e informal

	Formal	Informal
Canal	• Correo electrónico • Memorando • Comunicado • Reunión • Revistas y boletines • Entrevista con el jefe • Cartelera • Intranet	• Correo electrónico • Sobremesa del almuerzo laboral • Cena en casa del jefe • Reunión *after-office* • Partido de golf • Vía pública
Comunicación	• Norma de trabajo • información de prensa • Orden superior • Entrevista de evaluación • Informe de resultados	• Charla con el colega • Mensaje por correo electrónico • *Off the record* al periodista • Comentario telefónico • Rumor

El principal rasgo diferencial entre la comunicación formal y la informal reside en la estética del discurso, por lo cual un mensaje por el correo electrónico puede ser tanto una comunicación formal como informal.

Toda organización tiene canales formales e informales de comunicación. El problema es que la mayoría de las empresas descuidan tanto los canales como las comunicaciones informales porque desconocen el enorme grado de penetración que éstos y éstas tienen. Como no están formalizados, "no existen"

y como no existen no se pueden administrar y lo que no puede administrarse, "no existe", con lo que se cierra el círculo vicioso.

Sin embargo, la naturaleza del ser humano hace que las personas privilegien las relaciones y las comunicaciones informales por sobre las formales porque éstas ayudan a afianzar los vínculos en un clima de mayor confianza y distensión. Recientemente, en una amplia nota publicada por el diario "La Nación" de Argentina, titulada "La moda de los *after-office* convoca cada vez más profesionales y ejecutivos", la cronista resalta que "estos espacios, (...) que suelen juntar en promedio a miles de personas (...) especialmente pensados para quienes salen de sus trabajos y que otros días funcionan como discotecas convencionales (...), contribuyen a descontracturar las relaciones laborales, porque jefes y empleados rompen con el vínculo formal que mantienen dentro de la empresa." [2]

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera y ambas son de carácter multidireccional: descendente, ascendente y horizontal o transversal.

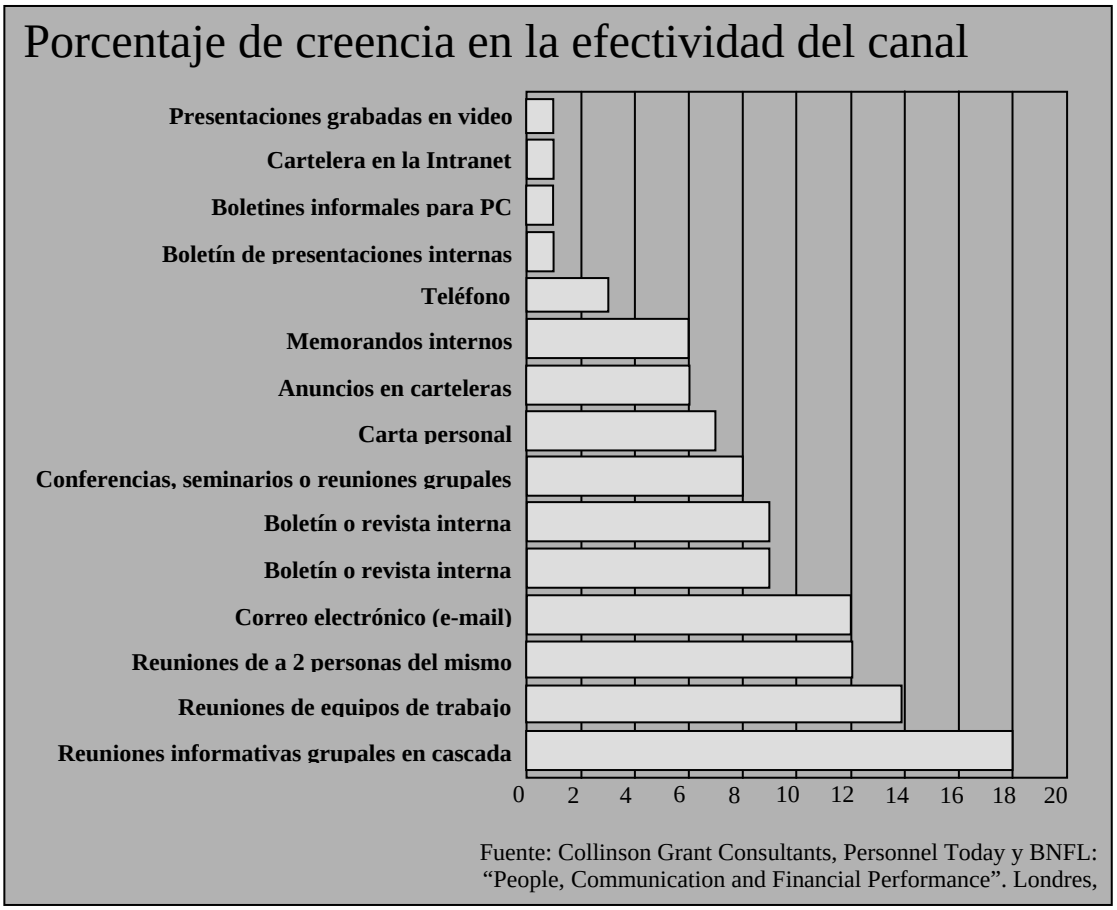
- **Comunicación descendente**: Esta clase de comunicación es utilizada fundamentalmente para bajar líneas e impartir directrices a los empleados. En este sentido tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar.

- **Comunicación ascendente**: Es aquella mediante la cual los empleados de la organización se comunican con sus superiores reportando las novedades o problemas e informando del avance de sus tareas. El contenido informativo de la comunicación ascendente suele ser detallado y específico.

- **Comunicación horizontal o transversal**: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Por otro lado, una investigación realizada en el año 2000 por la compañía Collinson Grant Consultants de los Estados Unidos, la efectividad percibida que tienen los canales formales de comunicación aumenta drásticamente a medida que ésta se realiza cara a cara entre el jefe y sus colaboradores como muestra el siguiente dos gráfico [3] :

[2] Funes, Mercedes: La Moda de los *After-Office*Convoca Cada Vez Más Profesionales y Ejecutivos. En La Nación, 13 de julio de 2004, Página 18.
[3] Collinson Grant Consultants, Personnel Today y BNFL:: "People, Communication and Financial Performance". Londres, Enero 1999.



El rumor organizacional

Es importante saber que los rumores son una parte natural del sistema de comunicación de toda empresa. Es el canal informal por el cual circula la comunicación informal con una penetración a través de toda la empresa.
El proceso de difusión de rumores esta dado en las empresas por lo que comúnmente se conoce como "Radio Pasillo", un mecanismo utilizado por las personas de un grupo, para hacer circular informaciones que esas mismas personas consideran importantes para sus necesidades. La "Radio Pasillo" está presente en todas las organizaciones, no posee estructura formal o permanente, no está bajo control o dirección de los gerentes y, ni siquiera, de los empleados, se mueve en todos los sentidos dentro de los niveles jerárquicos de la organización y prácticamente todos sus miembros participan de ella. Además, no se restringe a los límites físicos de la organización. Invade los ámbitos privados de los empleados, como clubes, iglesias, asociaciones, sindicatos, bares, reuniones, transportes, etc. que son frecuentados por ellos.

Diariamente, la "Radio Pasillo" inicia sus actividades en los colectivos, trenes y vehículos usados para el transporte de los empleados hacia su trabajo. Continúa su acción en las reuniones durante las pausas, en los corredores, ascensores, comedores, bibliotecas, en la fila del banco, en fin, en todos los lugares de la empresa donde, por algún motivo, los empleados pueden encontrarse e interactuar. Terminado el horario de trabajo, la "Radio Pasillo" no para, su acción puede hasta intensificarse, pues está también en los *happy*

hours, al *after-office*, al gimnasio, la iglesia, los eventos, asados, fiestas de cumpleaños, y hasta a la propia sala de estar en la casa del empleado. Es también omnipresente porque mientras los empleados están tranquilamente trabajando, sus "agentes externos" (esposas, hijos, suegras, etc.) están actuando en la peluquería, en el shopping, en los clubes, supermercados, en la puerta del colegio o en las filas de los bancos.

Otra característica fundamental es la que señala Shibutani[4] acerca de su eficiencia: el rumor es infalible porque responde a todas las dudas surgidas sobre un determinado tema de interés. Ante la falta de informaciones consistentes y confiables sobre determinados temas de alto interés, por ejemplo, durante un proceso de reestructuración o reorganización interna, las personas comienzan a interactuar y a buscar desesperadamente una respuesta, y una vez iniciado el proceso, no tarda en aparecer un indicio, con precisión, sobre las personas que serán desvinculadas o transferidas. Por ser totalmente informal y ágil, el rumor es siempre más eficiente que los canales formales, que dependen de una cadena jerárquica y de toda una serie de procedimientos burocráticos para promover la divulgación de las noticias entre los empleados. Antes de que sea preparada la nota de comunicación oficial, gran parte de la comunidad de empleados, proveedores y clientes ya está en conocimiento sobre la nueva organización, para desesperación y frustración del *management*.

Allport y Postman[5] describen dos condiciones que son las que controlan la intensidad de la divulgación del rumor y, por consiguiente hacen al grado de actividad y escucha de la “Radio Pasillo”: la importancia del asunto para los interlocutores y la ambigüedad de los hechos.

Estos dos factores son expresados por los autores en la siguiente fórmula: R **= i . a** donde,

- **R** representa la intensidad del rumor,
- **i** la importancia del tema para las personas, y
- **a** la ambigüedad de los hechos y la incertidumbre asociada al rumor.

De acuerdo a esta fórmula, la cantidad de rumor en circulación variará en función del producto (concepto algebraico) entre la importancia del tema y la ambigüedad de los hechos con que está relacionado. Esto significa que temas sin importancia, o que estén debidamente entendidos o explicados, no darán origen a ninguna forma de rumor. Tampoco lo habrá si la situación no es ambigua o existe una grado elevado de incertidumbre.

Los rumores son puestos en movimiento y continúan su trayectoria, en un medio social homogéneo, debido a los fuertes intereses de los individuos involucrados en su transmisión. La poderosa influencia de esos intereses transforma a los rumores en agentes de racionalización: explican, justifican y dan sentido a los intereses emocionales que están envueltos en la cuestión.

[4] Shibutani, Tamotsu: Improvised News. A Sociological Study of Rumor. The Bobbs-Merrill. Indianapolis-New York, 1966.
[5] Allport , Gordon W. y Postman, Leo: Psicología del Rumor . Editorial Psique, Buenos Aires, 1988

Muchas veces la relación entre los intereses y los rumores es tan íntima que se puede describirlos como el resultado de la proyección de un estado emocional colectivo. Jitendra M. Mishra, un profesor de la Michigan State University de los estados Unidos, afirma que su acción será tan grande como lo sea la homogeneidad en las empresas mal gerenciadas y en situaciones de crisis, de cambios o con incertidumbres. Como se puede observar, el medioambiente es el gran catalizador y favorecedor para el surgimiento y la propagación de los rumores dentro de la organización.

Los sociólogos han identificado cuatro tipos principales de rumores:

1. Aquellos que son producto de la **expresión de deseos** o sueños utópicos que expresan los deseos y esperanzas de quienes los ponen en circulación.

2. Los que divulgan una **amenaza ficticia o hipotética**, expresando la ansiedad y los temores de quienes los generan y hacen circular.

3. Los que se transmiten para **sembrar cizaña y discordia** y cuyo objeto es dividir la opinión de los grupos. En general este tipo de rumores está están motivado por actitudes de agresión, odio o prejuicios.

4. Los que se lanzan para **presumir de la información privilegiada o primicia** que se posee.

Además de identificar algunos patrones estructurales, la investigación también ha puesto en descubierto que sólo 10% de todos los individuos en una organización son muy activos participantes en la cadena de rumores. Hay diversas clasificaciones de los actores involucrados en la generación y transmisión de los rumores. Se los designa de diferente modo pero básicamente los perfiles siempre son los mismos. Transmisores, bloqueadores o inhibidores y aislados. La mayoría de los empleados que hacen circular rumores y que los transmiten caen en asumen uno de estos roles.

1. Los transmisores son quienes inician la cadena y retransmiten el rumor a otros. Este tipo de personas son los comunicadores clave y primeros responsables por la transmisión exitosa del rumor en la organización ya que inicialmente los circulan en varias redes simultáneamente.

2. Los bloqueadores escuchan el rumor pero no lo retransmiten con lo cual contribuyen a su extinción.

3. Los asilados son aquellos privados de la información que por lo tanto tampoco tienen la posibilidad de retransmitirla.

Una característica común de la “Radio Pasillo” es que quienes participan lo hacen con mayor actividad cuando sus amigos o colegas están activamente involucrados en este proceso de comunicación.

¿Qué deben hacer las empresas frente a una ola de rumores internos?

La clave es no perder de vista que los rumores existen, siempre lo han hecho y seguirán haciéndolo en el futuro. La conducción de las empresas debe convivir con ellos y decidir cómo pueden usarlos a su favor. Pero en general, su beneficio rara vez es reconocido, su voz es silenciada sistemáticamente y su penetración absolutamente ignorada, cuando en realidad debieran servir para tomar conciencia sobre aquellos temas que se están instalando, discutiendo y propagando en la base de la pirámide organizacional, aunque no es el único nivel que promueve los rumores. En muchos casos las gerencias medias son activos participantes de las cadenas de rumores porque ocupan puestos clave en el canal de comunicación ya que son quienes filtran y bloquean la comunicación de doble vía entre la alta gerencia y los empleados.

Los gerentes básicamente tienen tres opciones cuando se ven enfrentados a una ola de rumores:

1. Ignorarlos, no prestándose a convalidar el discurso ni a retransmitirlo. Eso es bastante difícil en muchas organizaciones pero puede lograrse. Ellos harán su trabajo y dejarán correr los rumores ignorándolos. De esta forma asumen el rol de “aislados”.

2. Participar únicamente cuando sirven a su propósito. En ese caso posiblemente promoverán la circulación de los rumores pero tendrán acceso a qué es lo que se está diciendo respecto de una situación o tema específico.

3. Ser miembro activo de la “Radio Pasillo”.

Frecuentemente cuando la “Radio Pasillo” comienza a ser perjudicial para el normal giro de los negocios o envenena el clima interno, los directivos ordenan a sus gerentes “matar de una vez por todas el maldito rumor.” Sin embargo la experiencia y las investigaciones demuestran que el homicidio no funciona con los rumores. Es absolutamente imposible eliminarlos, borrarlos, taparlos, pararlos o barrerlos debajo de la alfombra. Si se los reprime en un lugar, no tardarán en aparecer en otro. Si se traslada o despiden a quien se supone constituyen la fuente, prontamente aparecerán otros supuestos autores. Es como la mítica hidra de las siete cabezas de la mitología griega, a la cual le crecía inmediatamente una nueva cada vez que una de ellas le era cortada. Por eso muchos autores sostienen que en cierta forma este tipo de comunicación se ha ganado el status de derecho inalienable, porque cualquiera sea el lugar o circunstancia en que la gente se congregue en grupos, allí nacerá el rumor. Puede tomar forma de señales de humo, batido de tambores en la jungla, golpeteos sobre los muros de una prisión, una conversación ordinaria o cualquier otra, pero siempre estará allí. Las organizaciones no pueden “despedir” a la “Radio Pasillo” porque no la han contratado. Simplemente está ahí.

Los aspectos positivos de la "Radio Pasillo"

Aunque el *management* en general no tiene una opinión favorable de ellos, los rumores presentan algunas ventajas. Tal vez la más importante de ellas es que constituyen un fuerte mecanismo de liberación del estrés. Está demostrado que los sentimientos reprimidos tienen efectos secundarios negativos en las personas y el proceso de catarsis a través del rumor contribuye a descomprimir este tipo de ansiedades. También es un hecho que a las personas les gusta hablar de su trabajo. La "Radio Pasillo" les facilita la tribuna para hacerlo. Cuando los empleados dialogan y comentan sobre sus trabajos, el rumor que se cuela indefectiblemente en sus opiniones, opera como una suerte de traductor del discurso oficial de la empresa a la jerga del lenguaje propio y cotidiano transformando la comunicación formal de la empresa en informal del grupo. El efecto colateral es que al hacerlo los empleados terminan comprendiendo mejor las políticas porque ahora los significados son compartidos y quedan por lo tanto en mejores condiciones de ponerse a la altura de su entorno y medioambiente laboral. Otro aspecto es que este tipo de comunicación abierta e informal también les permite desarrollar empatía y solidaridad respecto de aquellos colegas que –fuera del ámbito laboral- manifiestan la presión y el estrés al cual están sometidos en el trabajo por sus superiores o por las políticas de la compañía. El resultado es que cuanto más se estrechan así los lazos personales entre los empleados, tanto mayor también resulta el espíritu de trabajo en equipo existente dentro de la organización.

Por otro lado, debido a la rápida transferencia de su información, el rumor permite a los individuos prepararse para y reflexionar sobre los cambios o ajustes de los objetivos de la gerencia antes de les llegue la comunicación formal al respecto. Esto aumenta los aportes de sugerencias, ideas y propuestas de los empleados. El rumor también les ayuda a mantener su eficiencia en la medida en que rápidamente se propagan las noticias sobre acciones disciplinarias que son aplicadas a terceros. Por ejemplo si un empleado llega tarde a su trabajo y resulta sancionado con el descuento de un día en su salario, difícilmente el jefe notifique de ello al resto de sus subordinados, recordándoles cual es la política de la empresa al respecto. Tampoco es probable que la gerencia de Recursos Humanos envíe un mail a todo el personal sobre el asunto. Sin embargo el rumor hará que todos se den por enterados, lleguen puntualmente al día siguiente y recuerden cual es la consecuencia de la impuntualidad en el trabajo.

Adicionalmente "Radio Pasillo" es un buen indicador de la salud, la moral, las tendencias y la productividad en la empresa, ya que por un lado revela los asuntos y problemas que los empleados están comentando y discutiendo y por el otro permite determinar los parámetros de medición utilizados para evaluarlos en cuanto a los efectos de las políticas y procedimientos que se están aplicando. De ahí que es útil que los gerentes desarrollen algún método para penetrar la cadena del rumor y enterarse de lo que está circulando en ella. Cabe recordar que la mayoría de los fraudes en la organización se descubren gracias a la cadena de rumores y no por la acción de la auditoría interna.

Las opciones del management

La “Radio Pasillo” también es una forma de comunicación que las gerencias pueden utilizar como globo de ensayo, ya que a la hora de anticipar la reacción de los empleados frente a una nueva medida los jefes pueden “colar” la información en la cadena del rumor y circularla entre un grupo grande de subordinados en forma mucho más rápida, manteniendo al mismo tiempo la posibilidad abierta de un desmentido si hiciere falta.

John Kotter, professor de la Harvard Business School y autor prolífico, en su obra "Power and Influence" (Poder e Influencia) [6] da un magnífico ejemplo de un gerente que utiliza la “Radio Pasillo” para verificar la reacción de la gente, antes de invertir tiempo y dinero en su desarrollo e implementación. “El sabe quién es en la oficina quien tiene la lengua más larga”, explica Kotter. “Luego, como por casualidad menciona la nueva idea a ese empleado y espera que él disemine la información. Inmediatamente el *feedback* llega a oídos de su secretaria, quién le informa de todo lo escuchado por ella. La retroalimentación es sumamente importante y, si es positiva, el seguirá adelante con su nuevo plan. Si en cambio es negativa, volverá al tablero para un replanteo y un análisis de las áreas problemáticas. Esta forma simple y económica –sostiene Kotter- puede ser invaluable para un gerente.”

El control de los rumores es una responsabilidad generalmente minimizada por los directivos y gerentes y subestimada por ellos. Porque aún cuando no toda la información que circula por la empresa proviene del *management*, éste es –en última instancia- responsable por la exactitud de lo que los empleados comentan sobre la empresa, sus objetivos, políticas, procedimientos, gestión, o lo que fuere.

Dado que la circulación de rumores aumenta considerablemente durante los períodos de incertidumbre, el *management* debe suministrar información suficiente por los canales formales sobre los asuntos y eventos clave que afectan a los empleados. Deben procurar y garantizar un flujo constante de información exacta, constantemente actualizada y a tiempo. Es la única manera de controlar hasta cierto punto, disminuir o incluso reducir al mínimo el daño potencial causado por los rumores. Todo intento de suavizar o distorsionar el rumor haciendo que las cosas parezcan menos graves o incluso sugieran “que no pasa nada”, es la peor manera de tratar de manejar los rumores circulantes. Cuanto más tiempo circulen, tanto mayor será la dificultad de controlarlos. La clave está en la rapidez con que la dirección contradiga, con datos y hechos verificables y formalmente comunicados, las aseveraciones de los rumores. Esto implica que deben instrumentarse líneas abiertas de comunicación y que el proceso de la gestión de las respuestas debe ser corto y eficaz. El correo electrónico, los anuncios frente a grupos numerosos, una página de la Intranet concebida ad hoc para actualizar los hechos, acontecimientos y las respuestas a ellos de la empresa, y la recorrida por los lugares de trabajo del top management para posibilitar la interacción directa con los empleados,

[6] Kotter, John: Power and Influence- Beyond Formal Authority. Free press, USA, 1985

contribuye a disminuir la ansiedad del personal y a “des-emocionalizar” lo que éste escucha por la “Radio Pasillo”.

Aunque la opción preferida por la Dirección es la prevención, ésta jamás funciona al ciento por ciento. Los rumores negativos igualmente surgirán y si se los quiere manejar, uno debe estar preparado para ello. De manera que cuando la prevención no funcione, y no lo hace, la pregunta automática que surge es ¿qué puede hacerse? Algunas recomendaciones:

1. Recopile en forma activa toda la información concerniente al rumor y cerciorarse sobre su alcance.

2. Detecte y preste atención a los rumores. Escuche lo que se habla por la “Radio Pasillo”. El 80% de lo que se habla es cierto. Piense, ¿qué otra fuente informativa tiene tanta credibilidad?

3. Actúe rápidamente. Conforme transcurre el tiempo los rumores son cada vez más difíciles de manejar porque se afianzan a medida que partes de su discurso se van confirmando y sus detalles se vuelven consistentes, más verosímiles y van ganando en aceptación pública.

4. Evalúe el origen y las fuentes de incertidumbre. Los rumores son en general producto de la ansiedad de alguien o de algunos.

5. Confirme o rectifique un rumor verdadero. Es muy importante que el nivel de conducción en la organización oficialice o rectifique aquella parte verdadera del rumo. Evitar una respuesta del tipo “sin comentarios”. “Sin comentarios” no es una respuesta afortunada, sin embargo si responde de esa manera, debe explicarse el motivo y ser verosímil.

6. Mantenga a los empleados informados sobre lo que está pasando en forma regular. Un boletín online es de gran ayuda para ello, así como una página especialmente concebida en la Intranet. La comunicación proactiva que se anticipa a los hechos consumados tiene un efecto sorprendente si va acompañada de actos que avalen el discurso.

7. Divulgue los cambios (de la organización, de normas internas, de procedimientos, etc.) en forma temprana. Aún cuando no estén todas las respuestas o la información disponible sea incompleta, debe comunicarse el cambio, ya que todo hueco informativo da inmediatamente lugar a la generación de rumores. Aliente a las personas potencialmente afectadas a prepararse. Esto es crucial y requiere de mucho tacto y empatía. Si las personas no saben qué se esperará de ellas en el futuro y que ese nuevo comportamiento es excluyente (quién no se adapta debe dejar la organización) no podrán inferir las consecuencias individuales del cambio y su nuevo rol en él.

8. Refute rápidamente un rumor falso a través de una fuente que provenga del nivel adecuado. Por ejemplo, un rumor que involucre a toda la

empresa deberá ser negado por un miembro del más alto nivel de la organización. El mensaje debe ser claro, fuerte, conciso, recordable, verosímil y contundente. No debe dejar lugar a dudas ni espacio para que se planteen nuevos interrogantes sin respuestas.

9. Rectifique un rumor falso con la verdad y con mensajes coherentes. Es una verdad de "Perogrullo" sin embargo no siempre es tenida en cuenta. Con la verdad es la única forma en que se gana credibilidad. Y una verdad a medias no deja de ser cierta, pero es insuficiente para transmitir la realidad y una verdad a medias deja margen para las dudas en cuyo caso el rumor no quedará neutralizado. Sea coherente, los mensajes discrepantes son "aliados" del rumor. Una vez más: la comunicación tiene que ser coherente con los otros mensajes que se transmitan fuera y dentro de la organización (ver Comunicaciones Integradas).

10. Haga que una fuente externa confiable y creíble contradiga al rumor. El ejemplo clásico es el de Procter & Gamble la cual fue asediada en los Estados Unidos en las décadas del ´70 y ´80 por un rumor impulsado por muchos pastores evangelistas, que sostenía que la empresa realizaba donaciones a la Iglesia de Satanás. P&G buscó, para desmentirlo el apoyo de líderes religiosos reconocidos e indiscutidos, como el pastor mediático Billy Graham.

11. Cuando el rumor es externo, muy negativo, de gran penetración y pone en juego la reputación de la empresa, es crucial tener preparada una respuesta oficial (*statement*) aún a riesgo de terminar en la tapa de los diarios o en los telediarios de la noche.

12. Finalmente prepare un plan de difusión de información real para hacer frente al rumor. Este plan de contraataque debe basarse en una comunicación intencional que vaya directamente al grano del asunto.

Lidiar efectivamente con la "Radio Pasillo" es un desafío que siempre será parte de la función de todo gerente. Aquellos que sean capaces de comprender el poder de la olla de rumores estarán mejor preparados para utilizarlos para crear estabilidad y credibilidad en el medioambiente laboral, tan necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

El rol del dircom en la comunicación interna

El dircom (director de comunicaciones) comparte la responsabilidad de la comunicación interna. Por un lado todos los gerentes y supervisores son corresponsables ya que tienen la responsabilidad de comunicarse en forma vertical y horizontal como parte inherente a su función de jefes. En esa función hacen uso tanto de la comunicación formal como de la informal y tanto de la comunicación interpersonal como de la mediatizada.

Por otro lado la comunicación interna está también muy atada a la actividad de los recursos humanos. Desde las políticas de mejoramiento del clima laboral, pasando por los programas de capacitación interna hasta los procesos de negociación con los sindicatos llevan implícitas actividades de comunicación.

La función del director de comunicaciones en relación a la comunicación interna, en términos generales, se vincula por un lado con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y por el otro al manejo de los canales formales de carácter mediático como son las publicaciones internas, las páginas de la intranet y los eventos que involucran técnicas características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas. En este marco debe existir una muy estrecha cooperación entre las áreas de comunicaciones, de recursos humanos y la dirección de la organización, a la hora de utilizar la herramienta de la comunicación para reforzar o modificar la cultura organizacional.

En general, de acuerdo a una investigación a nivel internacional realizada por la empresa Towers Pierrin para la Internacional Business Association – IABC en 2002, el 72% de los comunicadores corporativos (sin distinción de rango) se hallan involucrados, de una u otra forma, en la comunicación interna. Sin embargo hay algunos países donde este no parece ser el caso. Aunque parezca insólito los directores de comunicación de las grandes compañías en Argentina tienen una ingerencia solo relativa en la política e implementación de la comunicación interna. Una encuesta realizada por el Círculo de Dircoms de Argentina, una entidad que nuclea a cerca de un centenar de primeros ejecutivos de la comunicación en empresas líderes locales y multinacionales de ese país, determinó que únicamente un 12% de ellos tiene una participación activa en la comunicación interna, y que a la hora de definir los conocimientos que su potencial reemplazante debería traer al puesto, apenas un 3% considera impescindible o muy importante que el candidato o la candidata traiga conocimientos sobre comunicación interna.

La realidad es que no existe una explicación sobre esta realidad y tal vez la misma debe buscarse en el hecho de que la comunicación interna está asociada fuertemente a la comunicación interpersonal, un campo fundamentalmente de la psicología social, el que no siempre dominan los comunicadores corporativos pero sí los hombres y mujeres de recursos humanos.

La comunicación interna estratégica

La mayor parte de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, comprenden la importancia de la comunicación estratégica para con clientes y/o accionistas. Para ello, cuentan con especialistas de marketing y comunicación que elaboran planes de comunicación de uso externo. En el sector privado, esto trae aparejado mayores ingresos; en el sector público, mejores relaciones públicas y un mejor uso de los servicios del gobierno a través de la información al cliente.

Asimismo, muchas organizaciones comprenden la importancia de desarrollar planes estratégicos para guiar la toma de decisiones a largo plazo. El criterio es que si ignoramos dónde queremos estar (y cómo llegaremos), no podremos coordinar los recursos organizacionales para poder alcanzar la meta. Con frecuencia, las metodologías de comunicación para llegar a los clientes y al público están incluidas en la planificación estratégica.

Sin embargo, pocas organizaciones encaran la comunicación interna de la misma manera.

A menudo, determinar *qué* será comunicado al personal, *cuándo* y *cómo* será comunicado queda en manos de individuos que toman decisiones ante una aparente necesidad. En otras palabras, las estrategias de comunicación interna se desarrollan reactivamente, frente a una crisis o un hecho importante que claramente requiere encarar temas de comunicación. La planificación de la comunicación a menudo gira alrededor de hechos tales como cambios importantes en la empresa u organización, despidos, reestructuraciones (downsizing) y cambios tecnológicos. Sin embargo, una vez eliminado el disparador, la comunicación tiende a volver a ser un proceso incoherente y desorganizado.

Para encarar la comunicación interna con criterio estratégico, es necesario comprender, en primer lugar que la planificación de la comunicación interna es a largo plazo. Debido a que los efectos de la comunicación se dan en un período extenso, necesitamos un enfoque que abarque varios años. Mientras que la planificación táctica de la comunicación basada en hechos es reactiva y de corto plazo, la planificación de la comunicación estratégica, por naturaleza, es proactiva y de largo plazo.

Como tal, es necesario aclarar qué tipo de ámbito laboral intentamos crear y qué valores, principios y procedimientos deben estar en vigencia para crear el lugar de trabajo imaginado. Por lo tanto, al igual que con otros tipos de planificación estratégica, primero debe tenerse en claro cual es la clase de organización deseada por el top management para luego planificar un enfoque amplio de comunicación y lograr que esa visión cobre vida.

A menudo, aún aquellas organizaciones que implementan programas de comunicación interna, fallan porque formulan una declaración de visión, o declaración de principios y las comunican a toda la organización, sin considerar que las “verdaderas herramientas de comunicación de la organización” es el comportamiento de los gerentes y las decisiones que ellos toman. Como resultado frecuentemente se crea una situación donde las comunicaciones “formales” transmiten una cosa al personal mientras que el proceso de toma de decisiones y las acciones envían otro mensaje contrapuesto. En estos casos es casi mejor no hacer nada porque un enfoque inconsistente y no abarcativo genera desde descrédito hasta resentimiento y cinismo.

Los tipo de planificación estratégica de la comunicación interna que contribuya a crear una cultura coherente o a cambiarla, llegado el caso, variará en función de una serie de factores. Uno de los más importantes es el tamaño o nivel de la

organización en cuestión. En una organización pequeña, un gerente de sucursal podrá delinear una estrategia de comunicación interna por sí mismo, en especial si los elementos de comunicación están bajo su control. O bien puede consultar a los empleados sobre el tipo de información que, a su entender, ellos necesitan.

En una organización más grande, las estrategias de comunicación incluirán más participantes (por ejemplo, además del dircom a otros ejecutivos y gerentes senior, personal de RRHH, etc.) En términos generales, el proceso constará de los siguientes 8 pasos:

1. **El diagnóstico**

   Como todo proceso de planificación estratégica, también el de la comunicación interna requiere de un punto de partida que sirva como andamiaje sobre el cual construir la estrategia. Toda vez que se ha establecido claramente los objetivos, políticas y programas corporativos (por ejemplo de calidad) que deben ser apoyados desde la comunicación, debe determinarse cual es el entendimiento y la actitud de los empleados respecto de una cantidad de tópicos que ayuden por un lado a ganarlos como aliados a las causas que defiende la organización y por otro lado, cuales son las demandas, expectativas y necesidades que ellos manifiestan. Para obtener esta información existe una batería de herramientas de investigación entre las cuales se destacan:

   - La investigación actitudinal o de clima laboral.
   - La auditoría de comunicación.
   - La investigación sobre grado de conocimiento (*awareness*).

   En los cuadros siguientes muestran sus principales características:

	Investigación actitudinal o de clima laboral Mide sentimientos y percepciones sobre un amplio rango de tópicos.
Motivos	• Evaluar la comprensión y aceptación de los empleados sobre la política y las prácticas de recursos humanos. • Medir la moral e identificar las causas del eventual descontento. • Identificar el perfil laboral existente de la fuerza laboral. • Comprobar la efectividad de los supervisores. • Identificar problemas en grupos demográficos individuales. • Establecer o comparar con *benchmarks*.

Cuándo	• Previo o durante una reorganización. • Fusión o adquisición. • Cambio del *management.* • *Downsizing*. • Eventos externos (mala reputación, demandas judiciales). • Previo a negociaciones con el gremio.
Tópicos a explorar	• Condiciones físicas de trabajo. • Satisfacción del y en el puesto de trabajo. • Política y prácticas de RRHH. • Relaciones de trabajo hacia colegas y otros grupos. • Actitudes hacia la gerencia. • Percepción de las comunicaciones.

	Auditorías de comunicación Se focaliza exclusivamente en lo que la organización hace para comunicarse con una audiencia dada.
Motivos	• Evaluar qué tan bien están funcionando los programas de comunicación vigentes. • Diagnóstico de problemas actuales o potenciales u oportunidades perdidas de comunicación. • Como ayuda para establecer un presupuesto de comunicación interna. • Establecer o evaluar una nueva política de comunicación. • Evaluar la relación comunicacional entre grupos y jerarquías. • Establecer o comparar con *benchmarks.*
Cuándo	• Previo o durante una reorganización • Fusión o adquisición. • Cambio del *management.* • *Downsizing.* • Eventos externos (mala reputación, demandas judiciales). • Previo a negociaciones con el gremio.

Tópicos a explorar	• La filosofía de comunicación del *management*. • Evaluar la penetración y comprensión de mensajes emitidos. • Evaluar el feedback de la audiencia. • Analizar la forma en que los mensajes han sido recibidos (a tiempo, positivamente,uniformemente) • Actitudes hacia la gerencia. • Fuentes de infomación de los empleados (reales/preferidas) – Calidad de la fuente. • Analizar los canales del rumor (“Radio Pasillo”)

	Investigación sobre grado de conocimiento (*awareness*) Evalúa el conocimiento y las actitudes de los empleados sobre tópicos específicos.
Motivos	• Identificar áreas de especial interés y / o de preocupación de los empleados. • Evaluar el grado de conocimiento específico que los empleados tienen sobre un tema específico. • Determinar con precisión los vacíos de información. • Calibrar actitudes hacia temas específicos como posibles *inputs* de programas de comunicación. • Evaluar la eficiencia de los programas actuales de comunicación. • Establecer o comparar con *benchmarks*.
Cuándo	• Cuando surge un tema en la agenda de los medios (por ejemplo temas de controversia que involucran a la empresa) • Conocimiento de los portavoces respecto de temas gerenciales. • Cambios en la política organizacional o del país (por ejemplo regulaciones) que afectan a la empresa.
	• Visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización. • Datos y hechos económicos sobre el negocio.

Tópicos a explorar	• Productividad. • El rol de la organización ante un evento local o nacional. • Sueldos, salarios y beneficios. • Actitudes hacia la gerencia • Políticas y prácticas de recursos humanos.

2. **Identificación de la cultura común necesaria/deseada**.
   Se distingue aquí entre lo necesario y lo deseado porque la cultura que se intenta crear debe permitir que de alguna manera la organización logre los objetivos, roles y misión que ha designado para sí de la mejor manera posible. En definitiva es la respuesta a la pregunta "¿Qué valores, principios, procedimientos y comportamientos deberemos crear para lograr nuestra misión?".

3. **Identificación de las herramientas de comunicación disponibles.**
   Al considerar la comunicación interna en un sentido amplio, es necesario identificar los *canales* para dirigir la cultura corporativa hacia la dirección deseada. Los siguientes ejemplos constituyen herramientas de comunicación para tener en cuenta, aunque pueden existir otras.

4. **Determinación de herramientas que se ajustan a objetivos específicos**
   Es necesario combinar las herramientas disponibles con los objetivos identificados en el Paso 1. Algunas herramientas se ajustan mejor a ciertos tipos de objetivos y no a otros. Sin embargo, por lo general, queremos drigir TODAS nuestras herramientas de comunicación hacia el logro de nuestros objetivos.

5. **Descripción de cómo se empleará cada herramienta.**
   Las personas responsables por la implementación y el uso de las herramientas de comunicación necesitan conocer cómo su herramienta encaja en un contexto más amplio, tanto a nivel general como específico. Por ejemplo, los gerentes necesitan comprender el tono y enfoque para redactar memos internos consistentes con los objetivos de la comunicación interna, correspondiente a dicha herramienta. O, algo que resulta más obvio aún, un editor de boletines corporativos deberá ser consciente de los valores primarios y de la información que será bajada al personal para que el boletín respalde la creación de la cultura deseada.

6. **Planificación del *coaching*** .
   Debido a que el proceso de la planificación de la comunicación interna estratégica es abarcativo, es posible que sea necesario solicitar a ciertos ejecutivos de la organización que se comporten y comuniquen de manera diferente. Esto implica la necesidad de cooperar para que los miembros desarrollen las habilidades necesarias para satisfacer dichas expectativas. Por ejemplo, es probable que un gerente necesite aprender a redactar mails de otra forma o conducir evaluaciones de desempeño consistentes con la cultura deseada o que los empleados sepan como atender el llamado de un potencial cliente identificando su necesidad y haciéndole notar que su

llamada es bienvenida (las investigaciones del tipo "*Mistery Shoper*" llegan a conclusiones insospechadas!). En este punto es necesario saber qué necesitamos comunicar, cómo vamos a hacerlo, etc. Esto es probable si determinamos quién va a hacer qué cosa y cuándo se hará. Debe tenerse siempre en cuenta que la comunicación interna estratégica NO es un proyecto, sino un proceso continuo con el cual se quiere cambiar enfoques de comunicación en el largo plazo.

7. **Implementación las acciones planificadas.**

8. **Monitoreo y medición.**
   A lo largo del tiempo, las nuevas herramientas de comunicación pueden tornarse más obvias, o bien puede descubrirse que algunas herramientas carecen de eficacia. Por lo tanto, de acuerdo con un enfoque de mejora continua, es necesario evaluar los efectos de lo que se está haciendo y re-encauzar los objetivos y los programas según sea necesario.

El tema de la medición requiere u7na mayor explicación porque los métodos tradicionales para medir la eficacia de la comunicación interna no han proporcionado hasta ahora datos duros convincentes como para ganarse el respeto de los directivos. Cuando a un CEO se le presentan los resultados de una encuesta de lectores hecho para medir el éxito de la revista interna, muy a menudo su reacción es, "¿y?"

Por un lado, los profesionales de la comunicación, especialmente la comunicación interna, han trabajado duro y son -a la par de sus colegas en las finanzas, la producción, la comercialización o los recursos humanos- ambiciosos e inteligentes. Sin embargo siempre se cuentan entre los más vulnerables a la hora de los recortes de presupuestos y a la reducción de personal dentro de la organización. Por el otro, se quejan permanentemente de su falta de influencia en el nivel de la dirección de la empresa.

La razón de porqué esta profesión es tal vez la menos segura y respetada de todas las disciplinas internas reside en el hecho de que los comunicadores no miden lo que hacen y por lo tanto no tienen forma de demostrar la importancia de su trabajo. Dependen de la fe, la fe del CEO en que la comunicación es algo correcto que debe hacerse, pero que a la hora de los balances "no mueve el amperímetro". Esto significa que puestos contra la pared a la hora de justificar sus presupuestos o incluso su propia existencia en la organización, los comunicadores no cuentan con otra herramienta argumental que la de su convicción en causa propia. Y eso, evidentemente no es suficiente.

La fe y el autoconvencimiento tienen su importancia, pero en comparación con los tableros de mando y *scorecards* que tienen para apoyar sus argumentos los departamentos de ventas, finanzas o fabricación, tienen - al decir de los españoles - "menos fuerza que un gitano en juicio".

No es que los comunicadores no utilicen la investigación. Lo hacen (por ejemplo cuando encargan estudios de audiencias o auditorías de comunicación). Lo que no han aportado mucho son datos fehacientes y convincentes relacionados al giro de los negocios. Si no, véanse por ejemplo las típicas preguntas de sus encuestas:

- ¿Recibe usted el boletín/newsletter regularmente? ¿Lo lee? ¿Lo encuentra atractivo y de ayuda en su trabajo?
- ¿Cuán a menudo ve los videos que publicamos en la Intranet?
- ¿Qué importante es para usted la cartelera de novedades?
- ¿Las historias que publicamos le parecen demasiado largas? ¿Demasiado cortas? ¿En su justa medida?
- ¿Entiende usted lo que lee o le resulta un idioma demasiado técnico?
- ¿Le interesó la lectura? ¿Estaría más interesado en otro tema?
- ¿De donde obtiene usted la información que utiliza en su trabajo? ¿De donde le gustaría obtenerla?
- ¿Cree usted en lo que lee o escucha?
- ¿La información que usted recibe, le llega a tiempo?
- Etc., etc.

Lo que tienen en común todas estas preguntas, es su foco puesto en un único propósito: la actividad del propio comunicador. Ellas ni siquiera logran rozar la cuestión de los resultados.

Esto lleva a la cuestión de la paradoja de las comunicaciones internas: la misma organización en la cual el Departamento de Comunicaciones está frustrado porque únicamente logra captar solo un grado marginal de atención y respeto profesional (aunque puede haber ganado muchos premios de excelencia profesional), la comunicación es frecuentemente citada por el management como uno de los problemas fundamentales de la empresa. Y esto sucede así en muchas compañías.

La razón es muy simple: Los CEO y los ejecutivos de las comunicaciones muchas veces hablan dos idiomas diferentes cuando se refieren a la comunicación. Cuando el gerente de comunicaciones se refiere a ellas, generalmente piensa en términos de productos como lo son los medios internos, los programas y las actividades que el y su equipo han creado y desarrollado.
Muchos profesionales de la comunicación tienden a ver a los canales de comunicación como productos. Así, cuando expresamos el verbo

“comunicar” como “la comunicación" automáticamente lo convertimos en un sustantivo. Y todos sabemos que los sustantivos describen cosas materiales. En otras palabras: frecuentemente se cae en el error de creer que cuando el mensaje ha sido enviado mediante un boletín, un afiche, una pagina de Intranet o un video corporativo, se ha consumado una comunicación. Por supuesto que la palabra escrita en los medios o canales formales es necesaria en las organizaciones. El problema con el concepto de la comunicación como producto se produce cuando se constituye en el paradigma dominante que aparta a los profesionales de su rol fundamental de comunicadores. Cuanto más se den cuenta que la comunicación es un proceso continuo, tanto más se sentirán como gestores de ese mismo proceso.

Cuando el CEO habla de comunicación, piensa en algo diferente. Describe a la comunicación en términos de resultados, de soluciones a problemas críticos concretos. Para él la comunicación es una visión compartida, son departamentos cooperando (o no), es una fuerza laboral comprometida, proactiva y facultada para tomar decisiones, son clientes satisfechos o inclusive complacidos.

Los CEOs pensaron siempre a las comunicaciones tal como estas suceden, es decir, como a una serie de resultados deseados y un entramado de procesos que llevaron a ellos. Siempre conectaron a la comunicación con la forma en que la totalidad de la organización logra compartir un propósito común, un clima de logros, una cultura de la excelencia, convalidar su misión corporativa. Siempre supieron que los medios por sí solos no podían producir resultados como los mencionados, por mejor y más creativamente que estuvieran concebidos. Entendían instintivamente que estos resultados, producto de millones de transacciones comunicacionales diarias en ambos sentidos de la organización –tanto vertical como transversal- fueron las que definieron la cultura de sus empresas. Los CEOs con gran don de liderazgo no piensan sino en “la batalla por los corazones y las mentes” de sus empleados.

Ahora, ¿qué significa todo esto para el comunicador? Y en especial, ¿que tiene que ver con la medición?

Por de pronto el comunicador puede comenzar por reconocer que su CEO tenía razón y ampliar su propia definición de las comunicaciones, incorporando los conceptos de procesos y resultados. Si lo hace, estará menos obsesionado en sus propias actividades y con los medios por él creados, y se focalizará mucho más en temas organizacionales y resultados clave, sumergiéndose en el mundo de las creencias de los empleados, de sus actitudes y de sus comportamientos. Y si está convencido de que ese es el camino, muy pronto se dará cuenta de las ventajas que le proporcionará una buena medición.

Pero cuidado, no son sus propias actividades lo que deberá medir. Debe medir lo que sucede con su público objetivo, es decir con los empleados.

Por de pronto puede empezar por establecer indicadores sobre los cambios acerca de lo que piensan y hacen los empleados en su trabajo, como resultado de sus esfuerzos en comunicar lo que resulta pertinente en función del objetivo estratégico que tenga la compañía. Hoy día, el indicador del cambio de comportamiento de los empleados es el resultado más crítico de las comunicaciones internas en los ambientes tan volátiles del mundo laboral.

Por supuesto que la comunicación no es el único factor para un cambio de comportamiento. Las acciones de los empleados en el trabajo son influenciadas por toda una gama de sistemas internos y políticas de recursos humanos destinados a hacer exactamente eso, como los procesos de selección, los programas de capacitación y desarrollo, los planes de remuneración e incentivos y los estilos, para nombrar solo algunos.

Pero si la comunicación no es una condición suficiente para el cambio, sí indudablemente lo es como condición necesaria, porque está claro que no podemos inducir al cambio en la forma de pensar y trabajar de nuestros empleados sin ayuda de la comunicación. Y en ese marco, un sistema de medición bien diseñado puede rastrear a los empleados donde éstos se encuentren, en cualquier momento, en un continuo del proceso de cambio, comenzando por la medición de su grado de conciencia (*awareness*), pasando por el nivel de su percepción, comprensión y aceptación, y finalizando por el tipo de compromiso que impulsa su comportamiento e impacta en los resultados de la empresa.

Una de las técnicas que ha demostrado dar excelentes resultados es la del análisis de los *key behavior drivers* o motores clave del comportamiento, que enlazan los resultados que se quieren obtener respecto del comportamiento del personal, con los factores -incluidas las comunicaciones- que los producen. El cuadro de más abajo muestra cómo una serie de preguntas de una encuesta laboral han sido elaboradas teniendo en cuenta este enfoque.

La investigación está diseñada en base a dos tipos de baterías de preguntas:

1. Aquellas relativas a resultados o declaraciones que reflejan el comportamiento ideal que permitirá a la organización desarrollar sus estrategias y lograr sus objetivos (columna de la derecha).

2. Aquellas sobre iniciativas que pueden impulsar ese comportamiento ideal y sus resultados (columna de la izquierda).

Estas preguntas, las de ambos grupos, se asocian a escalas de valoración que van en general de 1 a 4 (”Muy de acuerdo”, “De acuerdo”, “Medianamente de acuerdo”, “En desacuerdo”).

Las preguntas relativas a resultados

En el ejemplo del gráfico, la respuesta "Apoyo plenamente los cambios en la empresa" es un resultado deseado en una compañía que puede estar siendo objeto de una reestructuración radical o de un cambio en el foco de su competitividad. Es, idealmente, el resultado de una variedad de iniciativas destinadas a producir ese resultado. Será importante saber, en cualquier momento, cuántos empleados han respondido positivamente a estas iniciativas de manera que puedan responder favorablemente a esta declaración.

Supongamos que, en este punto, el 50% del grupo de empleados está de acuerdo con la declaración, y que ello representa un aumento del 15% respecto de la última encuesta. Es información es valiosa, pero no suficiente para satisfacer al departamento de comunicación que ha dedicado considerable energía en apoyar el programa de cambio. ¿Sus esfuerzos han ayudaron a lograr este resultado? ¿Qué iniciativas de comunicación han tenido el mayor impacto? ¿Cuales han sido un desperdicio de tiempo? ¿Son todos sus esfuerzos igualmente eficaces en cada punto del proceso de cambio?

Las preguntas sobre los *drivers*

El segundo tipo de preguntas de la encuesta está diseñado para proporcionar esta información y constituyen los llamados "predictores hipotéticos" -una lista de declaraciones acerca de las iniciativas que pueden influir en el resultado. Por cada pregunta sobre resultados, podría haber una decena de predictores; algunos podrían ser en sí mismos resultados y conducir a otro conjunto de predictores. Una encuesta diseñada de esta manera podría tener ocho o diez resultados críticos que cubran la agenda estratégica de la organización, cada uno con sus *drivers* hipotéticos. El instrumento final será entonces de la misma extensión que una encuesta tradicional sobre actitudes, pero mucho más relevante a los temas críticos, aquellos que no le permiten al CEO pegar los ojos por las noches.

Una vez completadas las encuestas por parte de los empleados, se correlacionan aquellas respuestas favorables a las preguntas sobre resultados (columna de la derecha en el gráfico) con los *drivers* hipotéticos (columna de la izquierda). A mayor correlación, más probable es que el *driver* haya influido en el resultado. En el ejemplo -en este punto del proceso de cambio- la mayor correlación de las respuestas favorables a las preguntas sobre resultados corresponde a los *drivers* dos y tres (valores de r = .69 y .72 respectivamente), considerando que el valor “0” equivale a ninguna correlación en absoluto y que “1” corresponde a una correlación del 100%. El resultado del gráfico sugiere que un gerente que ayuda a sus empleados a comprender los cambios en la empresa y que escucha sus ideas para mejorar sus formas de realizar la tarea, está conectado mucho más positivamente a un resultado favorable para el logro de los objetivos de la empresa, que el boletín para los empleados o las reuniones con el *top management*.

Esto nos dice dos cosas: por un lado, valida el esfuerzo que el departamento de comunicación ha hecho para ayudar a que los gerentes sean más eficaces en sus funciones como comunicadores, y sugiere por el otro, que una mayor inversión en este área podría conducir incluso a mejores resultados en el futuro. También nos sugiere que el departamento no necesita invertir mucho más en la publicación impresa o en presentaciones del *top management*, al menos en esta etapa del proceso de cambio.

Ejemplo del análisis de los *key drivers*

***Drivers* del cambio de comportamiento**	**Relatividad estadística**	**Resultado esperado en el comportamiento**
"He participado en una reunión cara a cara con el *Top Management* donde hemos hablado del rumbo futuro de la empresa."	r =.19	
"En el momento en que tenga alguna idea de cómo mejorar la manera de hacer nuestro trabajo, creo que la gerencia me escuchará."	r =.69	"Apoyo plenamente los cambios en la empresa"
"Mi gerente me ha ayudado a comprender los cambios que están teniendo lugar en esta empresa."	r =.72	
"Leo con regularidad el boletín interno de nuestra empresa."	r =.08	
	r =. *Grado de correlación*	

.

Lo que debe quedar bien en claro es que este proceso de medición no establece una relación de causa y efecto. Simplemente correlaciona

respuestas favorables para crear hipótesis sugerentes, las que pueden ser testeadas más adelante, durante la próxima encuesta que se haga.

El desafío para el comunicador interno radica por lo tanto en desarrollar un indicador en base a un cuestionario inteligente, conociendo perfectamente cuales son los objetivos estratégicos de la empresa en cuanto a su política de posicionamiento y de recursos humanos, y realizar una encuesta –que puede ser online o presencial (para evitar las suspicacias y favorecer las respuestas honestas siempre es más conveniente que la tarea de campo se efectuada por personas o una empresa ajena a la organización), conectando los resultados con futuras estrategias comunicacionales. El resultado de esa investigación demostrará el verdadero valor agregado que el comunicador interno aporta a su empresa.

Por ejemplo, si los comunicadores en el caso descrito, intensifican sus esfuerzos para capacitar a gerentes y supervisores en cuanto a sus habilidades y discursos comunicacionales (y la selección de personal y el sistema de recompensas comienzan a prestar mayor atención a este factor), y en la próxima encuesta las respuestas a ambos tipos de preguntas, las relativas a los resultados y las relativas a los *drivers,* son aún más favorables, eso significará que el vínculo entre el "predictor" y el resultado se habrá reforzado. Finalmente, podría concluirse que más inversiones en entrenamiento para mejorar la forma de comunicarse que tienen los gerentes, conduce a un mayor compromiso del personal respecto del proceso de cambio.

Un punto más acerca de este nuevo tipo de medición: crea un apetito organizacional mucho más voraz a los datos que las tradicionales encuestas. En el pasado, las empresas realizaban encuesta de clima laboral o de otro tipo entre los empleados cada dos o tres años. Pero al comenzar a conectar la medición con los resultados, la organización se dará cuenta que necesita cada vez más, con mayor frecuencia, mediciones periódicas que resultan tan esenciales como los informes sobre las ventas semanales, los reportes financieros mensuales y los datos y números diarios del proceso de calidad.

Muchos empresas están llevan a cabo encuestas trimestrales o semestrales sobre los *drivers* clave de comportamiento del personal. La medición de iniciativas de comunicación y sus efectos se convierte, en esas organizaciones en algo tan natural como hacer el balance trimestral.

Conclusión

Existen tres buenas razones de por qué es necesario tener una política y estrategia de comunicaciones internas:

1. Una buena estrategia de comunicación alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización. Simplemente porque tendrán un mayor grado de

comprensión sobre cuáles son esos objetivos y qué significan para su propio bienestar.

2. Una comunicación descendente más efectiva estimula en forma creciente el aporte de ideas de los colaboradores, los que se sentirán alentados a canalizarlas hacia arriba sin el temor de que éstas pudieran ser consideradas estúpidas o fuera de tema.

3. Una buena estrategia de comunicación ayuda a obtener el apoyo de los empleados a causas que pueden ser de gran relevancia para la empresa en el plano nacional o local. Durante el contacto diario con amigos, vecinos o funcionarios públicos, los colaboradores estarán en mejores condiciones de explicar la posición institucional de la empresa.

4. Una buena estrategia de comunicación interna contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige.

Pero las comunicaciones internas constituyen un camino de configuración tortuosa. Por un lado continuamos seducidos por los medios internos de comunicación, el programa, los producto, y su relación con una medición esporádica (¿realmente qué tan importante puede ser saber el número de veces que nuestra página de Intranet ha sido visitada?), por el otro, para aquellos que quieran ser jugadores en primera, se presenta la oportunidad de ser parte de esa película de acción que es ser miembros del Comité Ejecutivo de la empresa, la cocina donde se cuecen todas las decisiones. Para aprovecharla, el comunicador debe primero empezar por aceptar la definición del CEO sobre lo que él entiende por comunicación, esto es, como un proceso que impulsa resultados.

Capitulo II

La cultura organizacional

Definición y marco

La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Kotter la define como "el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años". En forma similar Edgar Schein[7] la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el "como se piensan y hacen las cosas aquí". Toda organización tiene cultura corporativa, excepto aquellas empresas que han fracasado durante largos períodos.

En una empresa, lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno, por lo tanto, ¿qué características debe tener es cultura?

El problema es que, conforme avanza el siglo XXI, esa realidad va cambiando en forma cada vez más acelerada por varias tendencias económicas y demográficas que están causando un gran impacto en la cultura organizacional. La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. Y dado que la competitividad es un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes hacen enormes esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Estas nuevas tendencias y los consecuentes cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones -tanto públicas como privadas- se debatan en la urgente necesidad de reorientarse.

En este marco, las organizaciones, que son expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y lo tecnológico.

Por eso, la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y aquel desperdigado en la organización (un viejo lema de la corporación Siemens, una organización con más de 400.000 empleados en todo el mundo, reza: "Si Siemens supiera lo que Siemens sabe"). Por lo tanto, desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el

[7] Schein. Edgar H: Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México, 1991.

éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno, como ya se dijo, en constante cambio. Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales necesarios. Los mismos deben ser promovidos y reforzados mediante un plan de acción, lo cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación. Es importante considerar a la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto significa generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación.

En este sentido, el aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad -en el sentido de su emancipación- poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual les permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos:

- Empleados con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.

- Procesos flexibles ante los cambios introducidos por la organización.

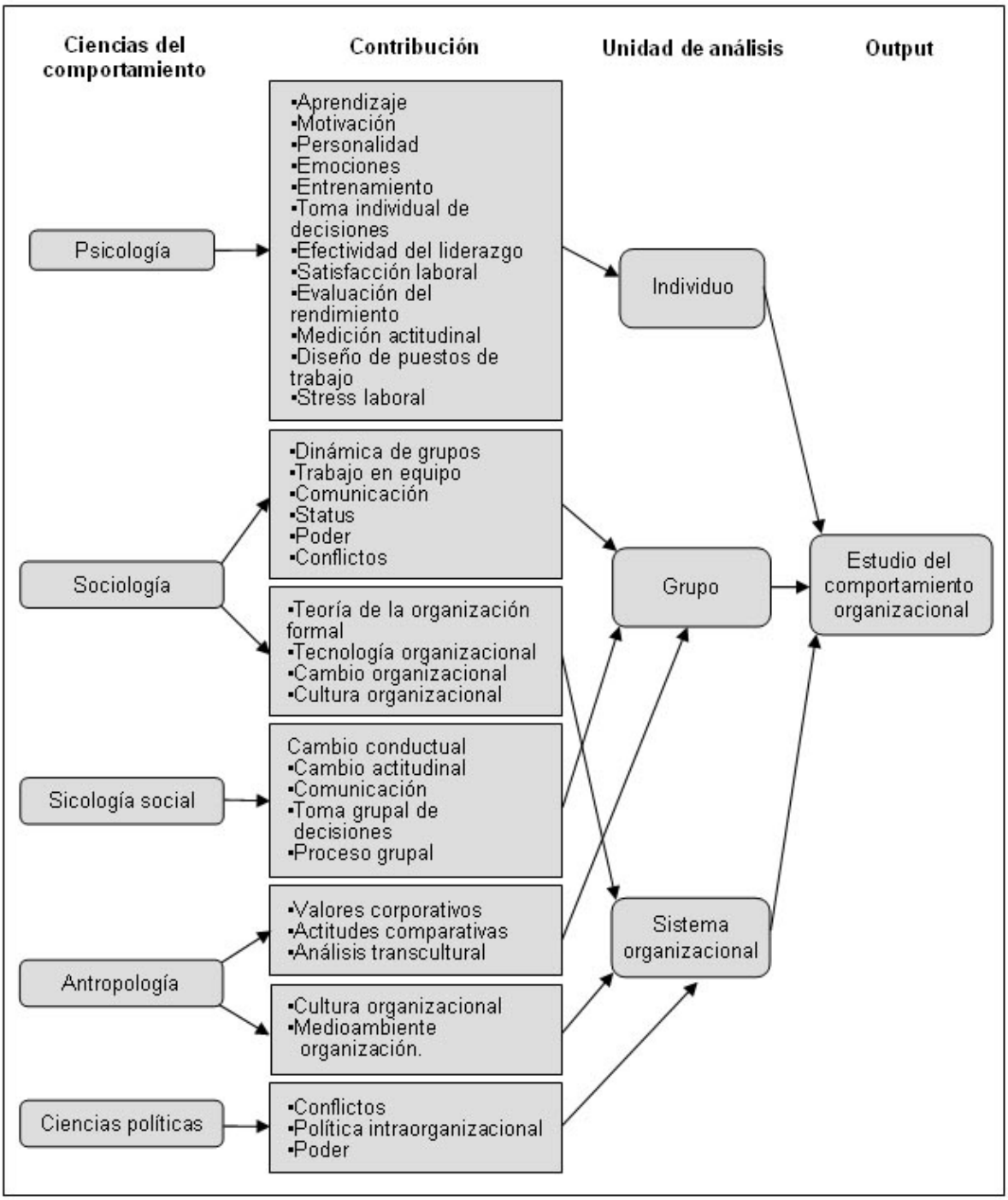
- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.

- Un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.

- Un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Las ciencias que abordan el campo de la cultura organizacional son múltiples. Fundamentalmente son aquellas que derivan en el objeto último que es el

estudio del comportamiento organizacional, como se puede ver en el gráfico siguiente tomado de Robbins[8].



Las funciones de la C.O.

La cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

[8] Robbins, Stephen P.: Essentials of Organizational Behavior. Prentice Hall. 7ºedición, 2002.

1. **La identificación**
   Es la respuesta a la pregunta de ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la "personalidad de la organización". Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio. Este perfil potencia por un lado el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y por el otro establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia.

2. **La integración**
   La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?

3. **La coordinación**
   Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes.

4. **Motivación**
   Es la función del *"just do it"*. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior

de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso, etc.

Los antecedentes

Robbins[9] sostiene que la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso; como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras. Sin embargo una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.

Cuando una organización se institucionaliza, asume una vida propia, independiente de cualquiera de sus miembros, trascendiéndolos y adquiriendo un valor intrínseco y no sólo por los bienes y servicios que produce. La institucionalización es la base que produce un entendimiento común entre los integrantes sobre lo que es un comportamiento correcto y fundamentalmente significativo. Cuando una organización asume una permanencia institucional, los tipos aceptables de conducta se tornan muy autoevidentes para todos: se sabe “cómo se hacen las cosas aquí”.

El mencionado autor le asigna a toda organización institucionalizada siete características, las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de su cultura:

1. **Autonomía individual**: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2. **Estructura**: La cantidad de normas y reglas, así como el grado de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3. **Apoyo**: El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4. **Identidad**: La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

5. **Desempeño-Premio**: El grado en que la distribución de premios dentro

[9] Robbins, Stephen P.: Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1987.

de una organización (aumentos salariales, premios, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

6. **Tolerancia del conflicto**: El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7. **Tolerancia al riesgo**: El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar, definiendo la manera en que los empleados perciben las 7 características esenciales, no el hecho de que les gusten o no. Esta disquisición es importante porque distingue la cultura de lo que es la satisfacción en el trabajo, también conocido como clima laboral.

La cultura organizacional cumple varias funciones:

1. Define los límites entre una organización y otra.

2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.

3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.

4. Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

5. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización.

Por definición, la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado. Y eso – sin duda - repercute en beneficio de la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es útil porque aminora la ambigüedad. Le indica cómo hacer las cosas y lo que es importante. En otras palabras: define las reglas de juego.
Básicamente la investigación sobre la cultura se pregunta si la empresa

- Es muy estructurada.
- Premia la innovación.
- Suaviza los conflictos.

En cambio, el análisis de la satisfacción laboral indaga y pretende cuantificar la respuesta efectiva ante el ambiente laboral. La primera describe y la segunda evalúa.

Cultura y subculturas

Las culturas reflejan supuestos o suposiciones que la organización ha desarrollado respecto de su propia misión, de sus productos o servicios y, finalmente los ha convertido en actividades que, al repetirse durante años, se han ido transformando en normas de conducta y expectativas respecto de aquello que es legítimo o aquello que no lo es; y todavía más, en formas y prácticas de pensamiento y acción consideradas como deseables o como adecuadas para la organización. En este sentido la cultura representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, un sistema de significados compartidos, motivo por el cual los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de una organización tienden a describir la cultura de la misma en términos semejantes.

Reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas. La cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su ubicación geográfica.

Los siguientes esquemas presentan los problemas de la C.O. a tres niveles diferentes. El de una gran corporación, el de un conglomerado de empresas (holding) y el de las multinacionales presentes en países de diferentes culturas.

Como lidiar con las subculturas en la organización

Situación	• Las subculturas no constituyen la excepción sino la regla. Toda organización está compuesta de diferentes subculturas. • La subculturas se crean condicionadas a su función y mantienen un equilibrio sano en la organización.
problema	• Los intereses particulares de una subcultura pueden entra en colisión con los de otra, generando conflictos de poder. • Los déficit comunicacionales entre las subculturas tienen consecuencias negativas para la organización.
Solución	• Implementar un proceso de comunicación mediante el cual salgan a la luz y se discutan abiertamente las diferencias. • Realizar talleres donde se enseñe y comprenda la perspectiva de las diferentes subculturas

Como lidiar con varias subculturas en una corporación tipo holding

Situación	• Debido a la concentración de los mercados las fusiones de empresas ya no constituyen casos excepcionales sino la normalidad. • Los holdings deben consustanciarse con un conglomerado de distintas culturas organizacionales.
problema	• El centro de interés de todo holding es la concentración de poder y el manejo financiero. El interés en la cultura organizacional es menor. • la coordinación de los intereses solo puede lograrse a la larga con una cultura “paraguas”.
Solución	• Mantener las distintas culturas en tanto no perjudiquen. • Sincronizar solo pocas cuestiones cruciales. • Desarrollar, en el largo plazo, una cultura “paraguas” que se base en pocos aspectos y sea flexible. • Promover el intercambio entre las distintas culturas.

Las culturas dominantes

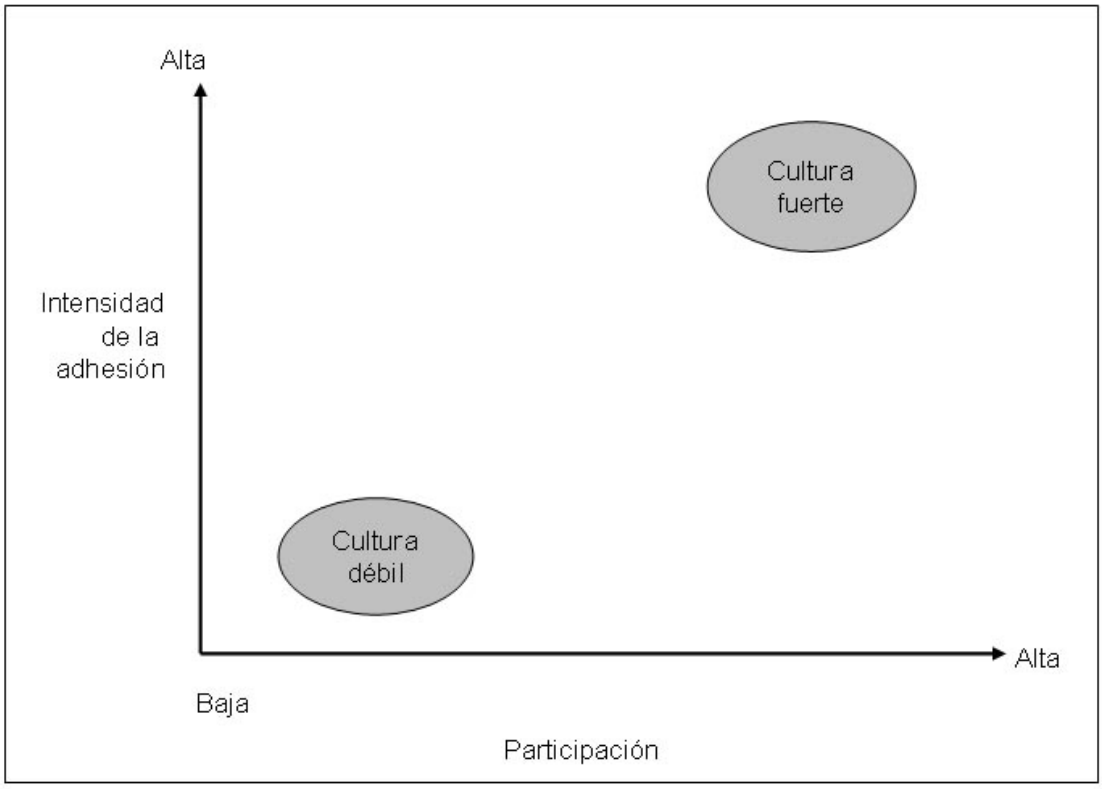
Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de un conjunto de subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable porque no habrá una interpretación uniforme de lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto. Es el "significado compartido" de la cultura, el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta.

Robbins[10] en su libro "Comportamiento Organizacional" sostiene que una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia, están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza y comparten ampliamente. Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será su cultura.

Conforme a ello, cuanto más fuerte es una cultura, mayor será el grado de influencia que ejercerá sobre sus miembros. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas. Más adelante

[10] Robbins, Stephen P.: Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1987.

se verá un caso paradigmático de cultura fuerte que llevó al éxito a una empresa como General Electric.



Culturas fuertes y culturas débiles según Robbins

Un claro indicador de cultura fuerte es la poca rotación de personal (fluctuación) en la organización, ya que quien trabaja a satisfacción en una empresa de la cual se siente orgulloso y parte activa, difícilmente quiera dejar la organización.

Las culturas fuertes evidencian un gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización. El resultado es un alto nivel de cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, los que disminuyen la propensión a abandonar la empresa.

Basado en las características de las culturas fuertes formuladas por Robbins,

Horacio Andrade desarrolla en su ensayo *El Papel de la Cultura y La Comunicación en las Crisis Organizacionales*, la idea de las culturas funcionales y las disfuncionales.

A las variables de Robbins que sostiene que una cultura es fuerte cuando:

1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos,
2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia,

Andrade agrega que una cultura es funcional cuando:

1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas,
2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Cruzando estas variables, llega a las siguientes combinaciones:

Cultura débil-disfuncional	Cultura fuerte-disfuncional
Cultura débil-funcional	Cultura fuerte-funcional

Modalidades de la Cultura Organizacional

A partir de allí relaciona cada una de las modalidades de la cultura organizacional con la percepción y manejo de las crisis y establece 4 tipos básicos de cultura:

1. **Cultura débil-disfuncional**: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

2. **Cultura fuerte-disfuncional**: en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

3. **Cultura débil-funcional**: en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

4. **Cultura fuerte-funcional**: en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que

siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

En el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presenta; en el de las organizaciones con una cultura fuerte-disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción. Por lo tanto, sólo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante una crisis. Las demás tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema.

	Débil	**Fuerte**
Disfuncional	Pocos significados compartidos. Heterogeneidad en la percepción y acción. Desorientación. Reactividad	Significados compartidos. Desorientación. Resistencia al cambio. Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
Funcional	Pocos significados compartidos. Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. Percepción poco realista. Pragmatismo.	Significados compartidos. Percepción homogénea y realista. Acciones concertadas y planeadas de antemano.

Las culturas según sus percepciones y manejo de las crisis (Andrade)

En términos generales y como se verá más adelante, la cultura puede ser una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización. Esto puede suceder cuando el ambiente está pasando por un cambio rápido y la cultura arraigada quizás dejó de ser adecuada. Por lo tanto, la congruencia del comportamiento es una ventaja cuando una organización afronta un ambiente estable, pero a veces puede ser una carga y puede dificultar la adaptación a nuevas reglas de juego. Es el momento en que es necesario introducir un cambio cultural.

Para el caso de las empresas familiares, las costumbres, tradiciones y formas en que éstas cumplen con su misión – es decir, su "estilo" – se debe en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito conseguido con ese estilo. Ello nos lleva a la fuente de la cultura organizacional: sus fundadores. Los "padres" fundadores de prácticamente toda organización han ejercido siempre una enorme influencia en la creación de su cultura inicial porque ellos han sido o son los visionarios, los que tienen la visión de lo que la empresa debe ser. El tamaño pequeño que las caracteriza les facilita imponer su visión a todos los integrantes de la organización. Además no están atados a costumbre o ideología alguna. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios – ideas preconcebidas – sobre cómo alcanzar las metas y los objetivos que los lleven a materializar su visión. De ahí que su cultura resulta de la interacción entre:

1. Los prejuicios y suposiciones de sus fundadores, y

2. Lo que los primeros miembros contratados por los fundadores aprenden después, con su propia experiencia.

En definitiva, la cultura de las empresas familiares expresa la experiencia de los gerentes y sus colaboradores en base a patrones exitosos, adoptados de la historia de la organización o por normas y valores surgidos de la tradición familiar. Por otra parte, esa cultura es la conciencia implícita de la empresa, que surge de la conducta individual de sus integrantes y que a la vez la regula, como programa colectivo.

El proceso de socialización

Las organizaciones se valen de su proceso de selección de personal para contratar a los que encajan en ella y aceptan sus valores, normas y costumbres, mientras que descartan a quienes podrían oponerse al sistema. Este intento de garantizar una adecuación apropiada, tanto intencional como inconsciente, hace que se contrate a personas que tienen valores comunes (o sea los que esencialmente concuerdan con la empresa) o por lo menos una parte considerable de esos valores. Además, el proceso de selección suministra información a los candidatos acerca de la organización. Ellos reciben información sobre la empresa y, si perciben un conflicto entre sus propios valores y los de la organización, se excluyen voluntariamente del grupo de candidatos. De esta manera la selección se constituye en una vía de doble sentido en un proceso de selección que reafirma la cultura al descartar a aquellos que pudieren atacar o minar los valores de la organización. Pero por buenos que sean los procesos de selección de personal y el reclutamiento, los empleados de ingreso reciente no están totalmente adoctrinados en la cultura de la empresa. Con frecuencia por traer el lastre de la cultura de su anterior empleador, pueden cuestionar los supuestos básicos de la organización, poniendo en duda las prácticas vigentes de cómo debe hacerse el trabajo, ignorar algunas convenciones interpersonales "sagradas" que definen las relaciones de autoridad, o fallar a la hora de apreciar correctamente la ideología del trabajo o el mandato de la organización, compartido por los

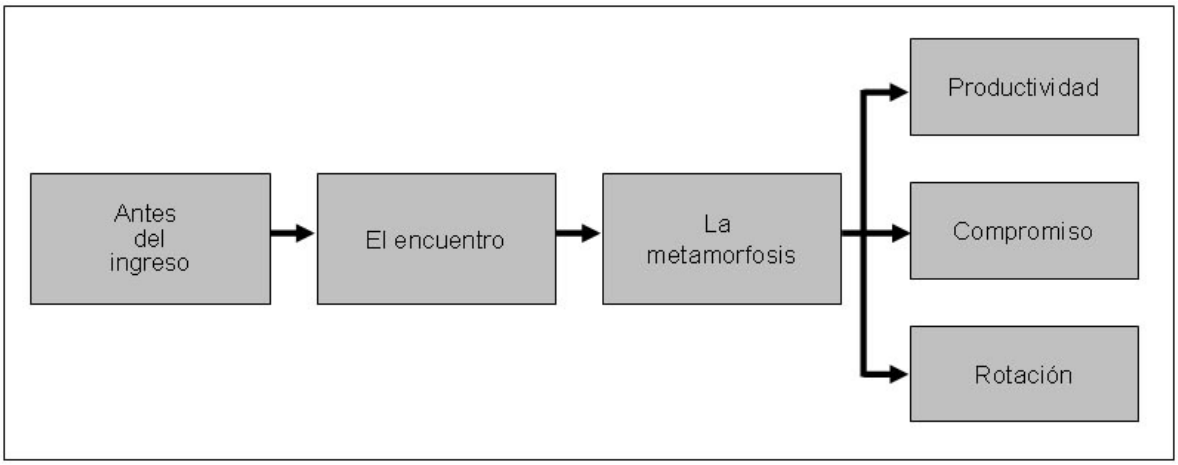
empleados con mayor experiencia y de esta forma perturbar las creencias y costumbres que vigentes en la organización. De ahí que la empresa necesite adaptarlos a su cultura. A este proceso de adaptación se lo llama *proceso de socialización*.

Robbins[11] distingue conceptualmente un proceso de socialización compuesto de tres etapas:

1. Antes del ingreso.
2. El encuentro.
3. La metamorfosis.

Este proceso de tres etapas influye en la productividad del individuo, en su aceptación personal y de los objetivos de la empresa y en su decisión de permanecer en ella.

La primera etapa es la previa al ingreso. Ella reconoce explícitamente que cada individuo trae consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas, las cuales abarcan tanto su futuro área de trabajo como a toda la organización. El proceso de la primera etapa comprende todo el aprendizaje que se efectúa antes de que alguien es contratado por la empresa.



Las tres etapas del proceso de socialización (Robbins)

En la segunda, la del encuentro, el nuevo empleado ve la empresa como ella realmente es y afronta la posibilidad de que la realidad no corresponda a sus expectativas. Es cuando el candidato afronta la posible dicotomía entre sus expectativas, la imagen que tenía de la empresa, y la realidad. Si estas expectativas han sido más o menos acertadas, la etapa del encuentro no hace más que reafirmar las percepciones anteriores. Pero a menudo no es así.

Cuando difieren las expectativas y la realidad, el nuevo empleado ha de ser sometido a un proceso de socialización que lo desvincule de sus suposiciones anteriores (generalmente producto de la cultura organizacional de su anterior empleador) y que las sustituya con otras que la organización juzga convenientes. Es cuando debe desaprender viejas costumbres y preconceptos

[11] Ibídem.

y aprender nuevos.

En la tercera etapa, se producen cambios relativamente permanentes en el nuevo individuo. Las personas que experimentan una transición en su vida laboral, al pasar de una organización a otra, por lo general experimentan un estado de ansiedad que tratan de reducir aprendiendo la nueva función y los cambiantes requisitos sociales lo más rápidamente posible. En ese estado de ansiedad, la persona se siente aislada, sola y ansiosa en cuanto a su rendimiento y tiene problemas en identificarse con las actividades que se desarrollan a su alrededor.

Finalmente logra dominar las habilidades que requiere su trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta a los valores y normas de su grupo. Es la etapa de la metamorfosis, aquella en la cual el nuevo integrante de la organización va transformando sus creencias y actitudes y va asimilando paulatinamente la -para él- nueva cultura organizativa.

El proceso de metamorfosis termina una vez que el individuo se siente cómodo en la empresa y en su trabajo. Ya ha internalizado las normas, conoce a su grupo de trabajo y entiende y acepta las normas. También se siente aceptado por sus compañeros quienes ven en él una persona digna de confianza y buena. Tiene la seguridad de que posee la competencia indispensable para realizar bien su labor. Entiende el sistema (no sólo sus tareas sino también las reglas, los procedimientos y prácticas informalmente aceptadas) y sabe cómo lo evaluarán, es decir, conoce los criterios con que se medirá y se juzgará su trabajo. En definitiva, sabe qué se espera de él, y lo que significa un trabajo bien hecho desde la perspectiva de la organización.

Por su parte Van Maanen y Schein[12] distinguen entre proceso de socialización formal e informal. En tal sentido sostienen que la socialización formal está constituida por aquellas prácticas mediante las cuales el individuo que ingresa a la empresa es, en mayor o menor medida, segregado de los restantes miembros de organización mientras se lo somete a un sistema de experiencias especialmente concebidas para los recién llegados. Los procesos formales no dejan ninguna duda como “los reclutas” deben comportarse en la organización e incluyen lugares de aprendizaje como academias, seminarios especiales y programas de inducción.

En cambio los procesos informales no distinguen específicamente el rol de *“recién llegado” o “novato”*, y utilizan tácticas menos convencionales donde los nuevos miembros aprenden mediante el ensayo y error. Durante la socialización informal el individuo es aceptado, en principio, como miembro del grupo de trabajo sin ser etiquetado como novato o de otra forma simbólica.

Los cuatro tipos de culturas más generalizadas

[12] Van Maanen, J. y Schein, E. H.: "Toward of Theory of Organizational Socialization." En: Organizational Behavior Research, 1: 209-264, 1979.

La clasificación más aceptada y generalizada de culturas las clasifica en cuatro tipos:

1. Cultura burocrática.
2. Cultura de clan.
3. Cultura emprendedora.
4. Cultura de mercado.

Estos tipos se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal - que va de lo estable a lo flexible - y en su foco de atención - de lo interno a lo externo. Según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros, ya sea en su conjunto o por intermedio de sus subculturas. Las culturas vigorosas pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional, dependiendo de su correspondencia con las demandas de los grupos interesados externos y el entorno competitivo.

1. **La cultura burocrática**. Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos.

2. **La cultura de clan**. En el marco de la cultural del clan se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos del clan fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados. Se apoya mucho en sus orígenes, las tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso.

3. **La cultura emprendedora**. Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentados y retribuidos.

4. **La cultura de mercado**. Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales.

Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado. A mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución, de acuerdo a lo previsto y a un programa convenido. La organización ni promete (ni siquiera implícitamente) seguridad, el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad.

El modelo de Harrison[13] propone cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos.

1. **Las organizaciones orientadas al poder**. Se caracterizan por ser dirigidas y controladas desde un centro de poder ejercido por personas clave cuyo objetivo es la competitividad. Los valores asociados a la competitividad serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.

2. **Las organizaciones orientadas al rol y a la norma**. Son culturas cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Usualmente es identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.

3. **Las organizaciones orientadas a resultados**. Son aquellas con una cultura que se identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.

4. **Las organizaciones orientadas a las personas**. Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal.

La clasificación de Scholz y de Shein: los 4 niveles de la cultura

Tanto para Scholz[14] como Shein[15] es esencial que las estrategias de las políticas de comunicaciones que se adopten para promover la cultura, consideren los cuatro siguientes niveles:

1. El nivel de los artefactos y los rituales.

[13] Harrison, Roger: Collected Papers of Roger Harrison. McGraw-Hill. London, 1995.

[14] Scholz, Christian: Strategisches Management. Ein integrativer Aufsatz. Gruyter Verlag. Berlin,1987.

[15] Shein, Edgar: Coming to a New Awarness of Organisational Culture. En: Sloan Management Review Nº 25, 1984.

2. El nivel de la tradición.
3. El nivel de los valores.
4. El nivel de los supuestos básicos.

1. El nivel de los artefactos y los rituales

Es el primer y más superficial nivel. En él se encuentran por un lado todos los elementos que hacen al diseño corporativo de la organización y abarcan desde el diseño gráfico uniforme de la papelería comercial y publicitaria – incluyendo avisos y folletos – hasta la arquitectura de edificios y la señalética en oficinas y de vehículos pasando por el diseño industrial de los productos hasta al indumentaria de los trabajadores. Constituyen la identidad visual de la empresa, la que frecuentemente está plasmada en manuales de diseño corporativo bastante rígidos e inflexibles. La identidad visual de la organización da señales claras sobre qué cultura posee la organización hacia el exterior (los productos, la publicidad, los edificios) y por otra hacia adentro (el ambiente laboral que incluye el diseño de mobiliarios y puestos de trabajo, el de los edificios y la indumentaria).

Lo mismo vale para los rituales (incorporaciones, aniversarios, promociones, despidos, días de puertas abiertas, *family day*, reuniones informativas a todo el personal, torneos deportivos para el personal y para los clientes, etc.) que están normalizados y regulados en la organización. Las celebraciones fomentan la común ilación informal del personal y el contacto con superiores a los cuales normalmente los empleados usualmente no tienen acceso. También la incorporación del núcleo familiar a cierto tipo de actividades como El Día de Puertas Abiertas o los días de campo, como el *family day,* permiten un acercamiento y la integración de la familia de los empleados.

Muchas compañías fomentan el *viernes informal* o *casual friday*, en el que los empleados pueden concurrir al trabajo en ropa informal, creándose un clima de interfase entre la jornada laboral y el fin de semana. Típico de muchas entidades financieras es la disposición de un bar que sirve de lugar de encuentro para los ejecutivos con o sin sus clientes, en las propias instalaciones de oficinas. También esto tiene como objeto el fomento de la comunicación informal y el encuentro de personas que de otro modo no tienen oportunidad de interactuar, por el tipo diferente de función que cumplen en la organización.

2. El nivel de la tradición, las leyendas, los mitos y los héroes

En el nivel de las tradiciones se encuentran todas las historias que se tejen a través del tiempo alrededor de la organización y que incluyen las de los fundadores y de las primeras camadas, las que construyeron los cimientos de la empresa. También aquí se ubican las leyendas, aquello que nadie sabe si es realmente cierto u ocurrió, los mitos - sobre todo los de los grandes éxitos -, las anécdotas sobre hechos, lugares y personajes y los héroes, los forjadores, innovadores, transgresores, los valientes y los emprendedores.

Toda organización ha tenido o tiene sus héroes, personajes emblemáticos y

verdaderos símbolos de la organización de los cuales se habla y comenta aún después de décadas. Los héroes, como sostienen Deal y Kennedy[16], son individuos que personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de roles que deben desempeñar los empleados. "*Las compañías inteligentes* – sostienen - *intervienen directamente en la selección de aquellos que desempeñan estos papeles heroicos, sabiendo muy bien que los demás tratarán de imitar su comportamiento. Las compañías de cultura vigorosa tienen muchos héroes*".

En la mayoría de los casos los fundadores de las grandes empresas entran en la categoría de los héroes: Henry Ford, Werner Siemens, Thomas Watson (IBM), Adolf von Bayer, Emil Rathenau (AEG), Pierre Dupont, y más recientemente Bill Gates y Jack Welsh (General Eléctric) del cual nos ocuparemos al final de este capítulo. Ellos establecieron los valores fundamentales de la organización e impulsaron la visión que sirvió de guía a sus empresas por muchos años.

Obviamente las organizaciones más antiguas son las que tienen más historia y en general se sienten muy orgullosas de sus logros y de quienes contribuyeron a ellos. Sin embargo, la tradición puede constituirse en una pesada carga cuando por algún motivo desea modificarse la cultura ("¿Por qué vamos a cambiar si siempre se hizo así y con ello obtuvimos un excelente resultado?").

3. El nivel de los valores

En este punto conviene detenernos y reflexionar un poco sobre qué valores estamos hablando. En términos generales podemos diferenciar tres sistemas principales de valores:

1. Los valores elementales.
2. Los valores estratégicos.
3. Los valores instrumentales.

Los primeros se refieren a los valores humanos elementales. Son aquellos que sobrepasan las fronteras culturales y que en general tienen su fundamento en la religión, el amor, la libertad y la justicia. Son valores aún compartidos por pueblos de culturas muy diferentes. Son de una alta significación cualitativa y no se discuten.

Les siguen los valores estratégicos. Asociados a un fin específico, los valores estratégicos son los que contribuyen a regular la tensión de nuestra dinámica social. Un buen ejemplo es la contradicción que frecuentemente obliga a los individuos a tener que optar entre priorizar el valor que le asignan a su propio ego, a su autorrealización (primero yo) o priorizar aquel asociado al bien común, a la solidaridad (primero los otros).

Finalmente nos encontramos con los valores instrumentales. Son valores

[16] Deal. Terrence E. y Kennedy, Allan A.: Las Empresas Como Sistemas Culturales. Ritos y Rituales de la Vida Organizacional. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1985.

asociados a nuestra actualidad y son funcionales a la utilización cotidiana. Asociados a ellos siempre interviene uno de escala superior. Por ejemplo: la franqueza versus la verdad.

La estrategia del ex-presidente de la Unión Soviética Michail Gorbatschow, - un genio natural de la comunicación - para insertar a su atrasado país en el mundo que se estaba globalizando a pasos agigantados, es la mejor prueba de cómo mediante la identificación y comunicación de dos valores instrumentales coyunturales pudo "fabricar" dos de carácter estratégico: El *glasnost* (la transparencia) y la *perestroika* (el cambio).

Ninguna persona, ningún grupo ni ninguna organización pueden realizar todos los valores simultáneamente. Ello nos obliga a seleccionarlos, analizarlos y priorizarlos con lo que de hecho estamos aceptando una dinámica de los valores. Esta dinámica – frecuentemente y mal denominada Evolución de los Valores – establece una jerarquía de los valores y una responsabilidad de identificación con ellos.

Día a día nos hallamos en un conflicto entre distintos valores. Así por ejemplo valores como "Responsabilidad Ecológica" tienen para algunos otra prioridad que para otros el valor "Mantenimiento de Puestos de Trabajo".

Frecuentemente la conciencia valorizadora del ámbito laboral debe enfrentarse al de nuestra vida privada o viceversa, según sea el ranking que el valor tenga para el individuo. Lo que en el ámbito privado puede ser un valor elemental, en el ámbito de la organización puede ser solo un valor estratégico (por ejemplo, la verdad), porque allí valores como "Efectividad Económica", "Calidad de la Producción" o "Responsabilidad Social" tienen una posición más alta en la escala. Ejemplo de valores organizacionales:

◦ Flexibilidad ◦ Estabilidad ◦ Conductas previsibles ◦ Innovación ◦ Asunción de riesgos ◦ Atención ◦ Autonomía ◦ Orientación a las reglas ◦ Análisis ◦ Atención a los detalles ◦ Orientación a equipos ◦ Libertad para compartir información ◦ Promoción de una CO única ◦ Orientación hacia las personas ◦ Respeto a los derechos de los ◦ Individuos ◦ Tolerancia	◦ Informalidad ◦ Extroversión ◦ Apoyo ◦ Agresividad ◦ Iniciativa ◦ Reflexión ◦ Exigencia ◦ Responsabilidad individual ◦ Seguridad en el empleo ◦ Bajo nivel de conflictos ◦ Confrontación directa de conflictos ◦ Entusiasmo para el trabajo ◦ Trabajo prolongado ◦ Énfasis en la calidad ◦ Responsabilidad social ◦ Orientación a resultados ◦ Organización

De esta manera los valores no sólo son clasificados sino que hasta pueden ser polarizados. El individuo como hombre privado o empresario sólo puede convivir con esta tensa situación de conflicto constante aplicando su responsabilidad, su propia escala de valores a su labor creativa a conciencia del riesgo que asume al herir un valor en beneficio de otro.

Puede también afirmarse con Wechsler[17] que los valores fundamentales de una empresa surgen de su propia filosofía corporativa manifestada a través de 3 elementos internos o endógenos y 3 elementos externos o exógenos.

Los 3 elementos internos de la filosofía de las empresas:

1. La misión.
2. El personal.
3. Los accionistas.

La misión
Es el propósito que define el sentido y alcance de la empresa: ¿dónde está?, ¿dónde puede y dónde quiere estar?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál es nuestro ámbito?, ¿en qué negocio estamos hoy?, ¿en qué negocio queremos estar mañana?, ¿cómo logramos materializar nuestra visión? Si no sabemos con total claridad la respuesta a estas preguntas formuladas por Theodor Leavitt hace más de 4 décadas en su famoso artículo "La Miopía del Management", más vale no seguir con los puntos siguientes.

El personal
Si el personal de la empresa está motivado, "tiene la camiseta puesta", tiene seguridad, un trabajo desafiante, el respeto de sus congéneres y el de la gerencia y se le otorga confianza, logrará sus propósitos, deseos, objetivos y por ende, los de la empresa se alcanzarán más fácilmente. Nos ocuparemos más detenidamente de este punto en el capítulo dedicado a la comunicación interna.

Los accionistas
Asegurar su capital y proporcionarles además un interesante retorno a la inversión es uno de los objetivos básicos de toda empresa.

Los 3 elementos externos de la filosofía de las empresas:

1. Los clientes.
2. Los proveedores.
3. La comunidad y el medio ambiente

Los clientes
La satisfacción de los clientes es un factor primordial en la filosofía de toda empresa. No se trata solo de la buena atención, de ofrecerles servicios y productos de calidad, sino de anticiparse a sus demandas. Esto es

[17] Wechsler, Fred: Filosofía y Cultura de la Empresa. Exposición en el 3er. Congreso de Marketing ICARG en santiago de Chile. En: Revista IDEA. Buenos Aires, Agosto 1991.

fundamental para la supervivencia y la prosperidad de la empresa.

Los proveedores
Son en el fondo los compañeros de viaje de las empresas. Están en su mismo bote, porque si ellos fallan o la empresa fracasa, ambos se hunden. Por lo tanto su éxito es el de la organización.

La comunidad y el medio ambiente
La empresa es y debe ser una activo integrante de la comunidad donde opera. Dando empleo, apoyando causas justas, retribuyendo así de alguna manera lo que la comunidad le dio: su confianza y el apoyo para que pueda desarrollar sus operaciones. El modo en que la empresa manifieste concretamente su responsabilidad social y su respeto por el medio ambiente, en especial por los recursos naturales no renovables, más allá de las declamaciones simbólicas, tendrá una influencia directa en su reputación.

4. El nivel de los supuestos básicos

Es el 4º y más profundo nivel de la cultura organizacional. Los supuestos básicos de los integrantes de la organización se refieren a aspectos sobreentendidos sobre los cuales no existe espacio para la discusión. Se trata de supuestos que se refieren a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas y sus conductas y la relación hacia los demás. Estos supuestos representan la médula de la cultura de la organización y tienen una gran influencia sobre el comportamiento de los individuos. Sin embargo son muy difíciles de determinar dado que frecuentemente se hallan en el plano del subconsciente.

La cultura de la velocidad

Un párrafo especial merece la cultura de la velocidad, un fenómeno muy reciente y producto de la globalización y la hipercompetencia en un mundo en el cual, mientras unos duermen, en la antípoda otros toman decisiones que pueden afectar el negocio de los primeros. La nueva cultura de la velocidad ha sido excelentemente descrita por Donald Cushman y Sara Sanderson King en su libro Communication and High Speed Management [18].

Antes de la irrupción de Internet, las decisiones se tomaban más pausadamente. Las empresas elaboraban planes quinquenales y sus directivos establecían estrategias de largo plazo. La "vieja economía" avanzaba pausadamente, aunque no por ello dejaba de ser lucrativa. Pero repentinamente, a mediados de la década de los noventa, Internet irrumpió en este mundo tranquilo y ordenado, iniciándose la dictadura de un ritmo distinto, mucho más acelerado.

[18] Cushman, Donald P. y Sanderson King, Sarah: Communication and High-Speed Management: State University of New York Press – SUNY, Albany, 1995.

Internet se caracteriza por tres cosas y esas son velocidad, velocidad y velocidad. A ésta se agregaron la competencia feroz y la globalización. La presión para actuar con creciente rapidez es constante.

El vértigo de la velocidad ha saltado de las empresas a la sociedad. Todo tiene que ser rápido y hacerse en poco tiempo. La radio y la televisión emiten informes con una duración máxima de un minuto y medio, el horno de microondas cocina en tres minutos y MacDonald´s promete entregar la hamburguesa en solo 55 segundos.

La presión más implacable es la que reina en la vida cotidiana de las empresas. El tiempo se ha convertido en un factor de competencia. La variable decisiva de un producto ya no es ni la calidad ni su precio. Las que ganan los contratos son aquellas empresas que prometen el menor plazo de entrega. En el mercado de hoy, gana quien más y más rápidamente desarrolla nuevas ideas y puede ponerlas en práctica antes que otros.

Hemos pasado de la economía de escalas a la economía de tiempo. Fernando de Magallanes y Juan Sebastián de Elcano tardaron en 1520 dos años en dar la vuelta al mundo. Hoy un satélite lo rodea en 20 minutos recorriendo una circunferencia mucho mayor porque está a 300 o 400 km del suelo. El *zapping* domina nuestros hábitos de mirar la televisión porque ya no tenemos la paciencia de ver todo el desenlace de lo que se nos muestra. Como dijera Walter Lippmann, ensayista y periodista norteamericano fallecido en 1974: "El público llega en la mitad del tercer acto y se va antes de que caiga el telón, y se queda solo el tiempo suficiente como para decidir quién es el héroe y quién el villano".

Actualmente, el tiempo está definido por la industria de las tecnologías de la información. En Silicon Valley, se dice que un año de Internet equivale a siete años de los de antes. Apenas se necesitan cuatro meses desde la idea hasta la presentación del producto en Internet y doce meses desde la fundación de la empresa hasta su salida en bolsa. Así son las nuevas unidades de medida.

"En la última década del siglo XX", solía afirmar Andy Grove, el presidente de Intel, el mayor fabricante de *chips* del mundo, "solo existirán dos tipos de empresas: las rápidas y las muertas".

De acuerdo a Morris y Brandon[19] un factor importante del mercado es la reducción en el tiempo que un producto y su marketing asociado puedan permanecer inalterables y produciendo utilidades. El tiempo necesario para desarrollar y comercializar nuevos productos se está reduciendo deliberadamente en la mayor parte de los casos, lo cual genera que los viejos productos pierdan participación en el mercado, con mayor rapidez.

De como el factor "velocidad" influyó en el éxito y fracaso de algunas empresas lo demuestra el caso de la llamada "guerra de las turbinas" que se entabló en

[19] Morris, Daniel y Brandon, Joel. Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. McGraw-Hill. Bogotá, 1994.

la década del ´90 entre las empresas líderes del mercado de las grandes turbinas industriales para la generación de energía eléctrica. Esta batalla se libró en tres frentes simultáneos: el de la promesa del rendimiento de las turbinas, su precio y el de sus plazos de entrega.

El rendimiento se refiere a la capacidad de las turbinas de entregar energía eléctrica respecto de la energía que requieren en términos de combustible para su alimentación. Hoy en día, gracias al aprovechamiento en la generación de vapor que se obtiene por el calor residual del quemado en las turbinas a gas, y su utilización en una turbina adicional de vapor, el rendimiento de estos llamados "ciclos combinados" ha trepado del 38% al record de un 57%. En el mercado, las promesas a los clientes de medio punto porcentual más de rendimiento, sumado a los plazos de entrega inmediatos constituyeron en su momento las promesas básicas de venta y representaban la ventaja competitiva para los oferentes. No debe olvidarse que medio punto más de *output* con el mismo *input* representaba mucho dinero "contante y sonante" para los clientes, operadores de centrales de energía, al igual que la posibilidad –por los plazos de entrega exiguos prometidos- de suministrar energía antes a de lo previsto a la red.

Estas promesas de tecnología cada vez más modernas con rendimientos cada vez mayores y plazos de entrega cada vez menores, terminaron por destruir a una gran parte de las empresas oferentes. En el mercado se sabe que en este negocio solo el líder gana mucho dinero y el que le sigue, algo. El tercero no gana y los demás pierden y mucho. Por otro lado los clientes, a sabiendas del riesgo de aceptar tecnologías no debidamente probadas y testeadas o no recibir las máquinas en los plazos prometidos, incluyen en los contratos enormes multas por incumplimientos. A Siemens, el número dos de este mercado detrás de General Electric, le costó cerca de 100 millones de dólares de multa el incumplimiento en términos de rendimiento y plazo, la construcción de la central Genelba en Buenos Aires y casi otro tanto en el caso de la central de Colbún en Santiago de Chile, superando el precio de las propias turbinas suministradas. ABB, la empresa de origen sueco-suizo tuvo finalmente que tirar la toalla y desprenderse del negocio para sobrevivir y la francesa Alstom está al borde de la bancarrota, sólo mantenida a flote por la subvenciones del gobierno de su país, Francia.

Con la nueva cultura de la velocidad y el nuevo cálculo de tiempo, surgió también un nuevo "homo economicus". Su símbolo de status es el estrés. Cuanto menos tiempo tiene, tanto más importante se siente. Su credo es: corro luego soy. El que piensa y actúa rápido, es el considerado fuerte.

El mundo avanza inexorablemente hacia la sociedad de las 24 horas. Contribuyen a este terror del tiempo los nuevos medios de comunicación, fundamentalmente el correo electrónico, Internet y la telefonía móvil. Muchos se hunden literalmente en una increíble avalancha de *e-mails* y son absorbidos por una llamada tras otra en sus teléfonos celulares. Un estudio de la Universidad de San José en California, realizado hace un par de años entre varias empresas, arrojó como resultado que los empleados recibían en

promedio unos 178 *e-mails* o llamadas por día. En esas condiciones ¿quién puede dedicarse a resolver un problema con la necesaria tranquilidad?

Los productos cada vez más rápidos y cada vez más sofisticados del mundo de las tecnologías de la información no son los únicos aceleradores de la vida económica. No menos significativo y estrechamente ligado a la revolución de Internet es la globalización de los mercados con la resultante de una presión competitiva cada vez mayor.

Y finalmente están los mercados financieros y sus actores implacables: analistas, *investment bankers*, y *venture capitalists* presionan en forma permanente. En medio de reuniones y tours de presentaciones a potenciales compradores, los ejecutivos son literalmente acribillados a preguntas por éstos profesionales. Los informes trimestrales de las empresas se han convertido en la medida de todas las cosas. Cuando las cifras trimestrales no son buenas, las acciones caen. De nada vale una buena estrategia de mediano plazo. Lo que cuenta es el hoy y aquí, no el mañana.

También los tiempos de desarrollo se acortan cada vez más. Diez años atrás, desde que se diseñaba un nuevo modelo de automóvil en el tablero de dibujo hasta la primera entrega pasaban 39 meses. Actualmente Toyota solo necesita 14 meses. En 1999 General Motors manifestó su intención de introducir un nuevo producto cada 28 días. Lo único que importa es ser más rápido que la competencia. En el campo de las telecomunicaciones, hasta mediados de los años ´80 fabricar una línea telefónica le demandaba a la empresa Siemens 10 horas de trabajo. En la actualidad y gracias a la miniaturización electrónica y a la robótica, tan solo se requieren 15 minutos y por supuesto mucha menos mano de obra.

	Antes	**Ahora**
Desarrollo de un nuevo automóvil	48 meses	14 meses
Desarrollo de un nuevo *software*	18 meses	3 a 6 meses
Creación de una empresa, desde su constitución hasta su salida en la bolsa (EEUU)	5 a 10 años	1 año
Primer aporte de capital de riesgo que reciben empresas que se inician (*start up*)	3 años	6 semanas
Horizonte de planeamiento en las empresas	3 a 5 años	1 año
Colocación de una orden de acciones a través de un banco	Varios minutos	5 segundos
Fabricación de una línea telefónica	10 horas	15 minutos

Como todo tiene que hacerse en un abrir y cerrar de ojos - porque como dijera alguna vez Michail Gorbatschov “al que llega tarde - lo castigará la historia”, el apuro muchas veces tiene como consecuencia la falta el tiempo para la reflexión y preparación meticulosa del trabajo.

En la era de la cultura de la velocidad, nadie puede darse el lujo, que hasta hace unos años se daba la empresa Procter & Gamble, que testeó su producto “Dryel” , un quitamanchas en seco, durante tres años en 150.000 hogares, antes de lanzarlo al mercado. Hoy muchas compañías se limitan a preguntar

apenas durante una semana a un centenar de clientes potenciales si eventualmente aprovecharían una oferta *on-line* de la empresa. El resultado basta para ingresar a vender por la red.

Las empresas ya no encuentran el tiempo para la planificación de los detalles, para la reflexión profunda y fructífera. La consecuencia es un aumento del riesgo de errores y equívocos en las decisiones y con ello de los fracasos.

Muchos de los que se ven sometidos a diario a la dictadura de la agenda, no saben muy bien cómo resolver este dilema. Si no quieren ser lanzados fuera de la cancha, tienen que tomar el mundo de los negocios tal cual es. "Crecer o morir" es la nueva ley natural de la economía global altamente competitiva. La realidad es que en lugar de desaceleración más bien cabe esperar una mayor aceleración. Hoy las grandes corporaciones están concentradas buscando la manera de acelerar sus procesos de decisión. Por doquier se adapta la técnica de presupuesto y la financiación al ritmo del ahora. Las empresas han comprendido que de nada le valen presupuestos aprobados para todo un año. Se requieren permanentes ajustes.

Los 6 factores determinantes que requiere la cultura de la velocidad

1. Fuertes personalidades líderes, que marquen permanentemente el paso y que en lo posible vayan sorteando todos los escollos en el camino hasta llegar al objetivo deseado.

2. Talento.

3. Objetivos claramente definidos.

4. Comunicación rápida en tiempo real (*e-mail*, videoconferencias, persona a persona).

5. Rápida adaptación al cambio, a nuevas condiciones y ausencia de un plan rígido.

6. Un horizonte de tiempo reducido.

Globalización, hipercompetencia, Internet, blogs, wikis, correo electrónico, *e-commerce*: mucho es lo que se ha juntado en los últimos años. En parte estos ingredientes están interrelacionados, en parte sobrevinieron como desarrollos independientes. Pensar que la aceleración del tiempo llegó a su máximo exponente es ilusorio. Lo más probable es que en los próximos años se agreguen nuevos factores de aceleración.

Charles Handy en su último libro "El Elefante y la Pulga"[20], sostiene que "la nueva cultura empresarial propiciada por la extrema velocidad del cambio y los

[20] Handy, Charles: El Elefante y la Pulga. Ediciones Apostrofe. España 2002

avances de las tecnologías de punta, hace necesario aprovechar el talento individual y la capacidad de accionar y re-accionar con suma velocidad para lograr ventajas competitivas o, en el peor de los casos, para no perderlas. Es, en este escenario, sostiene, donde las malditas pulgas (las empresas pequeñas e hiper-dinámicas) pueden "navegar" con la ligereza de una lancha Zodiac y no la pesadez de un trasatlántico, donde los pequeños actores están más capacitados para aportar nuevas soluciones, más allá de las propuestas cotidianas previsibles de los elefantes.

En el plano de la comunicación la cultura de la velocidad ha tenido una enorme influencia en la aceleración informativa, fundamentalmente la mediática, la cual, junto a la cultura de la imagen todo lo cambia: la ciencia, la economía, la cultura y los valores. Paul Connolly, director del Instituto para la Escritura y el Pensamiento, de los Estados Unidos, solía afirmar que “nos hemos convertido en una cultura tan sofisticada que no toleramos un libro de 400 páginas y pretendemos formas de comunicación que sean más eficientes e inmediatas”

En esa dinámica, donde una hora ya no son 60 minutos, sino mucho menos, la función del comunicador está cambiando enormemente. Hoy ya no tiene que crear un puente entra la empresa y sus públicos (internos y externos) en una relación lineal tal como se concebía la comunicación hasta mediados de la década del noventa. Hoy lo que se le impone es construir -en el sentido de una geometría compleja - una estructura de sentimientos e imágenes, de valores y percepciones, en las cuales se conjugan tanto factores emotivos y racionales de manera tal que ya no distinguimos entre causas y efectos de la comunicación. En este sentido, establecer un lazo de pertenencia y de confianza con las audiencias internas y con las externas constituye en la actualidad el objetivo básico de cualquier empresa, independientemente del mercado en el cual se mueva y de su posicionamiento relativo, porque la confianza, y de eso se trata, es la base y factor fundamental de la gestión y de cualquier negocio tanto para vender una hamburguesa como una turbina industrial. La confianza se construye sobre hechos y con comunicación.

La cultura de GE y el legado de Jack Welsh

Posiblemente uno de los casos más notorios de cultura organizacional y cambio cultural exitoso en el siglo XX sea el de la corporación General Electric durante la gestión de su ex CEO Jack Welsh.

John Frances Welch Jr., nacido en Salem, Massachusetts en 1935, ingresó a la compañía -creada por Thomas Alva Edison 88 años antes- en 1960, tras su graduación como ingeniero químico y su doctorado en la Universidad de Illinois. Su meteórica carrera profesional en la empresa comenzó gracias a su muy agresivo marketing en el área de productos y servicios. Fue nombrado *vice-president* en 1972, *senior vice-president* en 1977, *vice-chairman* en 1979 y en 1981, a los 46 años de edad, *chairman* y CEO.

Durante sus 20 años al mando de la empresa, Welch logró elevar el valor de mercado de la compañía de 12 mil millones de dólares en 1981 a 280 mil

millones en 2001, año de su retiro. En otras palabras, a lo largo de su gestión multiplicó por más de 23 veces el valor de la compañía.

Esa extraordinaria performance le valió ser considerada la "Empresa más admirada del mundo" y "La creadora más grande de riqueza de los EEUU" por la revista Fortune Magazine, y la "Empresa más respetada del mundo" por el diario Financial Times. En los rankings "Forbes Global Super 100", "Business Week 1000" y "Fortune 500" General Electric ocupó el 1er. lugar.

En 2003, ya bajo la conducción de su sucesor Jeffrey R. Immelt, GE fue considerada la empresa que más valor agregó a sus accionistas en todo el mundo a lo largo de la historia y disputando, durante los últimos cuatro años, el primer o segundo puesto entre las que mejor resultado económico obtuvieron.

El éxito de Jack Welch se debió en gran medida a sus tremendas dotes de liderazgo. El sabía perfectamente cómo comunicar ideas clave al resto de su equipo. No sólo transmitiendo los mensajes sino repitiéndolos persistentemente una y otra vez hasta el cansancio. Su concepto del cambio fue igualmente agresivo delineando claramente lo que era necesario cambiar. De esta manera forzó al personal a desaprender sus malos hábitos creando una cultura de los buenos.

Lo que Welch odiaba de la organización en sus primeros años en la empresa es exactamente lo que luego cambiaría como CEO: básicamente la política de la alfombra roja y la burocracia. La cambió concibiendo la organización como un medioambiente de aprendizaje continuo al que gustaba de referirse como "el almacén" (*the grocery store*). Este abordaje informal le permitió conocer a sus empleados, e interactuar y ser involucrado por ellos en todos los aspectos del negocio. Personalmente estaba orgulloso de sus toques personales, como los memos escritos a mano que enviaba a los colaboradores. Pero mientras era conocido por su carisma y persistencia también ganó fama de ser un líder duro y altamente exigente que anualmente despedía el 10 por ciento del personal considerado como el más ineficiente de la empresa. Gracias a ello se ganó el apodo de "Neutron Jack" en alusión a los efectos de la bomba neutrónica.

Jack Welch, es considerado el rey del *Shareholder Value* (el valor para los accionistas) y uno de los dirigentes empresarios más exitosos del mundo en todos los tiempos. El crecimiento del valor de mercado que él logró de General Electric no pudo ser jamás igualado por otro dirigente empresarial hasta hoy, incluyendo a Bill Gates (Microsoft), Michael D. Eisner (Walt Disney) y al multimillonario especulador Warren Buffet.

Tras 40 años en GE y 20 como su máximo ejecutivo, Welch se retiró en 2001 para dedicarse a la consultoría y a escribir sus memorias[21]. En ellas relata su experiencia y su estrategia de negocios a lo largo de su gestión. Ese año GE asentó su imagen de cost-cutter (reducidor de costos) cuando le declaró la guerra implacable a las máquinas generadoras de papel de sus empleados. Impresoras, faxes y fotocopiadoras de uso individual, es decir que no estaban

[21] Welch, Jack: Straight from the Gut. Warner Book Inc. New York, 2001

siendo utilizadas por grupos de empleados, fueron devueltas a los proveedores, donadas a obras de caridad o simplemente descartadas como chatarra. En el curso de un año 30.000 equipos fueron dados de baja y GE ahorró 18 millones de dólares al año. “Queremos que nuestros 300.000 empleados respiren la cultura de red” sostuvo entonces a la revista a Business Week, Gary Reiner, el jefe de la estrategia informática de la empresa.

Una de las virtudes extraordinarias de la cultura impuesta por Welch es su capacidad de trascender la sucesión del CEO. Las estrategias cambian, los ejecutivos clave van y vienen, pero los rasgos fundamentales de la cultura GE permanecen intactos.

Al asumir la conducción de General Electric, Welch tenía muy en claro las prioridades en las cuales debía concentrar su atención.

- La cultura de General Electric se caracterizaba por sus procesos redundantes, por su burocracia y por la falta de apoyo a sus líderes.
- La información interna era compartida en forma muy limitada y con un alto grado de desconfianza mutua entre los gerentes.
- Era necesario que los líderes comprendieran la necesidad de mejorar la cultura interna y las habilidades de los empleados.
- El manejo de los datos clave de la empresa debía ser mejorado a través de la confección de informes de negocios más realistas.
- Había que poner el foco en la calidad en su sentido más amplio, a fin de reducir el nivel de errores y los costos que ocasionaban.

Frente a esta problemática Welch tenía muy en claro que la clave para el cambio cultural era la educación de los cuadros. Por eso instaló rápidamente centros de adiestramiento y capacitación en los cuales el personalmente gustaba de enseñar y presidir las clases. Concentró especialmente su atención en tres valores básicos: enfrentar la realidad, focalizar la gestión en la calidad y recordar siempre el factor humano.

Estaba absolutamente convencido que eran los propios líderes en todos los niveles de la organización quienes debían crear y administrar la cultura.

Fue él quien instituyó la ahora muy difundida política de que cada unidad de negocios de GE debería detentar el primer o segundo puesto en el mercado y que para aquellas que no lo dominaban había sólo tres estrategias posibles: “arreglar, vender o cerrar” el negocio *("fix, sell, or close").*

Para la evaluación del personal se introdujo un muy discutido y controvertido sistema de ranking que cataloga a los individuos en tres categorías. Aquellos que son encuadrados en la primera reciben un premio adicional (GE fue una de las primeras organizaciones que ató las compensaciones de sus ejecutivos al resultado final de la empresa implementando uno de los primeros planes de premios en acciones de la compañía), mientras que los rankeados en el nivel inferior son sometidos a entrenamiento y supervisión adicional.

En términos de calidad, GE fue una de las primeras grandes organizaciones en implementar el programa de mejoramiento de la calidad *Six Sigma* y una de las primeras en reconocer rápidamente las ventajas del *E-commerce* cuando Internet demostró ser un interesante vehículo para las ventas. Para lograrlo, quebrando la resistencia de aquellos renuentes al uso de la nueva herramienta, Welch implementó la obligatoriedad para todo ejecutivo del nivel *vice-president*, de ser asistido al menos una vez a la semana por un o una joven empleada de la empresa menor de 30 años, en el manejo de la web.

La propia compañía estima que los cambios más importantes en la cultura organizacional de General Electric demandaron entre 8 y 10 años en ser impuestos aunque muchos de ellos ya comenzaron a rendir sus frutos en el término de tres años desde su implementación.

Los siguientes son los principales consejos de Jack Welch a sus ejecutivos y constituyen la columna vertebral de la cultura que impuso en su empresa:

1. Cree una visión y encienda la pasión de su organización para hacer de esa visión una realidad. Formúlela y luego sálgase del camino. Haga que sus colaboradores estén tan apasionados por lo que hacen, que no puedan esperar hasta ejecutar su plan.

2. Lidere. Los líderes son personas que inspiran a través de una clara visión sobre cómo las cosas pueden mejorarse. Hágalo con el ejemplo. Para llevar a otros a actuar, usted debe liderar con el ejemplo. Lidere más y administre menos. Administrar menos es administrar más.

3. Enfrente la realidad! La mayoría de los errores que cometen los líderes tienen su origen en no reconocer la realidad y actuar de acuerdo a ella. Enfrentar la realidad frecuentemente implica decir y hacer cosas que no son populares pero solo atacando la realidad es como las cosas mejoran.

4. No se concentre tanto en los números. Los números no constituyen la visión. Los números son el producto. Ponga el foco en los valores más blandos como los de construir equipos de trabajo, compartir ideas y motivar a otros.

5. Ponga el foco en cuestiones estratégicas. Su tarea es comprender las cuestiones estratégicas en cada uno de sus negocios, saber que talentos y cuanto capital requieren para ganar sus mercados y apostar.

6. No microadminisitre! Su tarea es ver el bosque. No maneje las minucias ni se obsesione con cada detalle. En lugar de ello inspire a otros para que ejecuten su visión. Rodéese de gente capaz y confíe en ellos para que puedan hacer su trabajo. Delégueles responsabilidad y poder (*empowerment*) para nutrir la cultura del aprendizaje. Fomente entre ellos el beneficio de compartir los valores de la empresa.

7. Escuche a la gente que está haciendo el trabajo. Plántese delante de ellos y conteste a todas sus preguntas.

8. Sea menos formal. Reconozca la importancia de mantener un tipo de organización informal que aliente a sus empleados a desafiar confiadamente las ideas favoritas del jefe. Envíe notas manuscritas en lugar de memorandos. Organice sus reuniones de forma tal que las discusiones sean controvertidas y aliente el diálogo hacia arriba y hacia debajo de la escala jerárquica.

9. Involucre a todos. La esencia de los negocios es capturar el intelecto de todas las personas. La forma de generar entusiasmo es otorgando a los empleados mucha mayor libertad y responsabilidad.

10. Convierta a cada cual en un jugador del equipo. Los gerentes deben aprender a ser parte de un equipo. Los gerentes medios tienen que ser jugadores del equipo y al mismo tiempo *coaches*. Tome medidas contra aquellos gerentes que no aprendan a ser team *players.*

11. Mantenga las riendas del cambio. El cambio es una parte importante de la realidad de los negocios. La voluntad de cambio es una fortaleza, aún cuando signifique zambullir a parte de la empresa en una confusión total por un tiempo. Mantener un ojo puesto en el cambio es excitante y divertido a la vez.

12. Déle la bienvenida a las buenas ideas no importa de donde éstas provengan. Cualquiera puede ser líder, por tanto tiempo como contribuya, y la manera más significativa para cualquiera de contribuir es la de aparecer con una buena idea. La esencia de los negocios es recoger las mejores ideas de donde provengan. Las nuevas ideas constituyen la savia de la organización, el combustible del mercado en que opera. Los héroes son aquellas personas que traen una nueva idea. Simplemente no hay nada más importante para una organización que expresar ideas y crear una visión.

13. Concéntrese en las innovaciones. Tenemos que producir constantemente más por menos aplicando capital intelectual.

14. Desencadene la productividad impulsándole velocidad, simpleza y auto-confianza.

15. Haga el seguimiento de todo. El follow-up es una medida clave para el éxito de los negocios. Su estrategia de seguimiento de los asuntos será la que pavimente su camino al éxito.

16. Estírese. Exceda sus objetivos siempre que pueda. Hemos aprendido que alcanzando lo que parecía imposible, con frecuencia realmente hacemos lo imposible, y aunque no lo logremos, inevitablemente terminamos haciéndolo mucho mejor de lo que lo habríamos hecho.

17. Sea el número uno o el número dos del mercado y sea usted quien lo redefine. Si es el número cuatro o cinco, cada vez que estornuda el número uno, usted se pesca una neumonía. Si usted es el número uno, entonces usted mismo controla su destino. Los número cuatro son jugadores marginales. Ellos enfrentan tiempos turbulentos. Utilice las adquisiciones para pegar el salto cuántico! Esté alerta a las formas de crear oportunidades y ser más competitivo.

18. Adelgace, sáquese la grasa de encima! Reduzca la estructura, antes de que sea demasiado tarde!

19. Viva la velocidad. La velocidad lo es todo, ella es el ingrediente indispensable de la competitividad. La velocidad, la simpleza y la auto-confianza están estrechamente entrelazados. Simplificando la organización, e inspirando confianza usted crea los fundamentos de una organización que incorpora la velocidad en la fábrica de la empresa.

20. Los grandes ganadores del siglo XXI serán jugadores globales.

21. Actúe como una empresa pequeña. Las empresas pequeñas tienen enormes ventajas competitivas. Son simples, ordenadas e informales. En ellas prolifera la pasión y se ridiculiza la burocracia. Las pequeñas compañías crecen sobre la base de buenas ideas, independientemente de qué origen estas tengan. Ellas necesitan de todos sus empleados e involucran a todos, premiándolos o despidiéndolos sobre la base de sus contribuciones al éxito de la empresa. Las empresas pequeñas sueñan grandes sueños y establecen la vara de medida muy alta.

22. Aproveche las ventajas y oportunidades del *E-Business*. Prepare los negocios existentes para que puedan ser encarados por Internet. No asuma que la respuesta está únicamente en nuevos modelos de negocios. Utilice el *E-Business* para bajarle definitivamente el pulgar a la burocracia.

23. Haga crecer su negocio de servicios: es la ola del futuro.

24. Haga de la calidad su prioridad absoluta. Defínala como la tarea de cada empleado. Asegúrese que todos entiendan cómo funciona el programa de calidad Six Sigma. Asegúrese que los consumidores perciban la calidad.

Capitulo III
Cultura y cambio organizacional

"Todo cambio procede de hombres poco razonables, porque los razonables esperan que el mundo continúe más o menos como está".

Bernard Shaw

"No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que conseguir desaprendernos de la manera en que manejábamos el pasado para poder manejar el futuro."

Charles Handy

La presión del cambio

Vimos en el capítulo anterior como el mundo tecnológico, informatizado y globalizado de hoy, el conocimiento es una de las principales fuentes de poder, y la competitividad, el profesionalismo y el correcto uso del planeamiento táctico y estratégico se han vuelto de carácter fundamental para la supervivencia de las organizaciones.

La interacción entre todas estas variables, ha traído aparejado el incremento indiscriminado de la competencia, a veces cruenta, entre las empresas, quienes pelean por la fidelidad o lealtad de un consumidor mucho más actualizado, exigente e informado. A esta altura de los acontecimientos, ya no basta con diferenciarse a través del correcto uso y manejo de las herramientas del marketing, ni tampoco con proporcionar un muy buen servicio. Hoy, todas las empresas que deseen sobrevivir lo hacen, aunque sea por instinto, centrándose en sus competidores.

Esta nueva realidad, refleja que el planeamiento estratégico, el marketing y los negocios están mucho más enfocados hacia los movimientos e información sobre la competencia que hacia el cliente mismo, lo que no significa de ninguna manera la desatención de éste. Todo lo contrario, lo que se busca es ganar la batalla contra el competidor, ocupar la mejor posición estratégica posible en la mente de los clientes y mantener ese posicionamiento a través del tiempo mediante distintas tácticas.

El cambio existe y es cada vez más vertiginoso y difícil de acompañar. El mundo se vuelve complejo y la información y las variables que se manejan a la hora de tomar decisiones, son cada vez más numerosas, incrementando así el nivel de incertidumbre general. Sobre todo porque constantemente cambian las reglas del juego y lo seguirán haciendo cada vez más rápido, casi de manera vertiginosa y las organizaciones así como las personas que las manejan, deberán estar preparadas y ser lo suficientemente flexibles para asumirlas y aceptarlas.

De ahí que los negocios necesiten de un cambio constante de filosofía, de una reestructuración de prioridades, es decir, de una reingeniería que permita a la empresa defenderse del incesante ataque de los competidores o atacarlos cuando sea oportuno, que le permita servir mejor a su clientela, reducir la mayor cantidad de costos y obtener el máximo beneficio posible, sin dejar de

atender a aquellos grupos externos, algunos de presión, como los reguladores del Estado, los legisladores, ciertas organizaciones no gubernamentales, la comunidad en la cual la empresa se encuentra inserta y a la cual se debe, la prensa y en definitiva la opinión pública.

Hoy en día cada vez más compañías brindan productos y servicios similares, con estándares parecidos, por lo que resulta más difícil diferenciarse a través de los mismos. Por tal motivo, más que nunca, se aprovechan las debilidades de los competidores para conseguir mejores posiciones en el mercado y esto no es más que saber reasignar los recursos escasos y necesarios de la corporación de la forma más eficiente para explotar a un cien por cien las fortalezas de la misma.

La lucha por la obtención de terreno estratégico en la mente de los consumidores o en el mercado, es feroz y el que se duerme en el camino, aunque solo sea por un corto período de tiempo, en este exigente y salvaje mundo global, puede amanecer con la sorpresa de un anuncio de *Takeover* hostil o de un desbarranco de las acciones de su empresa. Sobrevivir a esa lucha se asemeja mucho a una guerra, o a una jungla, o en el mejor de los casos a un competitivo partido de fútbol o de rugby. Es una pelea constante que no pierde el carácter de competencia y de profesionalismo.

La necesidad de innovar para ser competitivos en un contexto, donde el romper fronteras y crear alianzas estratégicas se ha convertido en la única posibilidad de sobrevivir y de preservar o incrementar su participación en el mercado, es una de las más fuertes presiones que se ejercen sobre las organizaciones. Y esta competencia está influenciada básicamente por los siguientes factores:

1. La habilidad de las nuevas compañías para entrar en el mercado.

2. La presión de los proveedores sobre los costos de los competidores en el mercado.

3. Los clientes, que tienen cada vez mayor influencia sobre los competidores.

4. Los productos o servicios sustitutivos que le “roban” participación a los productos tradicionales presionando así el mercado.

5. Las compañías rivales que realizan más y mejores actividades competitivas.

Todo es parte de las nuevas reglas de juego, el cambio de filosofía en el ambiente de los negocios no implica que se dejará de lado al consumidor, quien es el destinatario de los productos y servicios que la empresa ofrece y quien le proporciona los recursos necesarios para vivir.

El concepto es simple, la globalización y todas sus variables logran que los caminos o las formas de alcanzar las metas propuestas sean distintas y cada vez más difíciles de transitar o de seguir, pero el fin último sigue siendo el

mismo: satisfacer los deseos de la demanda mejor que nuestro competidor, con el propósito implícito de que los clientes vuelvan a nosotros. ¿Cómo se logra esto?, convirtiendo a la organización en una máquina de "innovación perpetua", capaz de generar nuevas competencias de forma continua, de gestionarlas para aprender de lo realizado y para adelantarse a los problemas. Porque, como bien Lewis Carroll pone en boca de su personaje en “Detrás del Espejo”, la segunda parte de “Alicia en el País de las Maravillas”: "Para quedarte donde estás, tienes que correr lo más rápido que puedas. Y si quieres ir a otro sitio deberás correr, por lo menos, dos veces más rápido".

El mundo de los negocios en definitiva está hoy obligado a convivir con las reglas de supervivencia del tiburón, el único pez en el mar que no posee vejiga natatoria, motivo por el cual cuando duerme, continúa nadando, caso contrario muere ahogado por la incapacidad de pasar oxígeno por sus branquias.

De la misma manera que el tiburón, la empresa, no pueden darse el lujo de dejar de moverse, debe ser proactiva y anticipar el cambio. Para esto, sus líderes y estrategas deben contar con la información precisa y actualizada del mercado y de todas sus variables como para poder tomar las decisiones más acertadas y poder desarrollar el planeamiento táctico y estratégico a seguir.

En el pasado las organizaciones se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio, actualmente, en el nuevo paradigma, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad, por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio, interpretando el cambio como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Una síntesis del nuevo paradigma de las organizaciones se describe en el cuadro siguiente:

Viejo Paradigma	**Nuevo Paradigma**
Promueve el consumo a toda costa.	Se apropia del consumo.
La gente debe ser apta para los puestos de trabajo.	Los puestos de trabajo deben adaptarse a la gente.
Los objetivos se imponen desde arriba de la organización.	Se alienta la autonomía y la participación de los trabajadores.
Fragmentación en el trabajo y en los roles.	Intercambio cruzado de ideas y conocimientos por especialistas de visión amplia y relevante.

Identificación con el trabajo.	La identidad del trabajador trasciende la descripción del puesto.
Empresa según el modelo de relojería.	Se reconoce y asume la incertidumbre.
Agresividad, competencia.	Cooperación.
El trabajo y el esparcimiento corren por cuerdas separadas.	Los límites entre el trabajo y el esparcimiento se desdibujan.
Manipulación y dominación.	Cooperación con la naturaleza.
Se brega por la estabilidad.	Sentido del cambio, de la transformación.
Perspectiva cuantitativa.	Perspectiva tanto cualitativa como cuantitativa.
Motivos estrictamente económicos.	Los valores espirituales trascienden a la ganancia material.
Polarización.	Se trasciende la polarización.
Cortoplacista.	Ecológicamente sensible.
Racional.	Racional e intuitiva.
Énfasis en las soluciones de corto plazo.	Reconocimiento de que la eficiencia en el largo plazo debe tener en cuenta un medioambiente laboral armonioso.
Operaciones centralizadas.	En la medida de lo posible, operaciones descentralizadas.
Carrera tecnológica desenfrenada.	Tecnología apropiada.

Tratamiento alopático de los síntomas.	Intento de comprender el todo, localizando las causas subyacentes profundas de la falta de armonía.

Todo cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación. Si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Así como la cultura de una organización se forja con tiempo y paciencia como un árbol de lento crecimiento, así de difícil será también de modificar esa cultura cuando las circunstancias lo exigen. La madera de más lento crecimiento es también la más dura de cortar.

Sin embargo, hay circunstancias en que un cambio cultural es imprescindible, y se puede afirmar que en el 99% de esas circunstancias el origen radica en un acontecimiento producto de:

- El cambio de la dirección ejecutiva y con ello una redefinición de los objetivos estratégicos de la organización.

- Una crisis de identidad por la fusión con la adquisición por parte de otra empresa (*take–over*).

- Una crisis de productividad / motivación en la organización.

- Una pérdida de posición dominante en el mercado y pérdida estructural de rentabilidad (cultura conservadora).

- Nuevas reglas en el mercado (apertura económica)

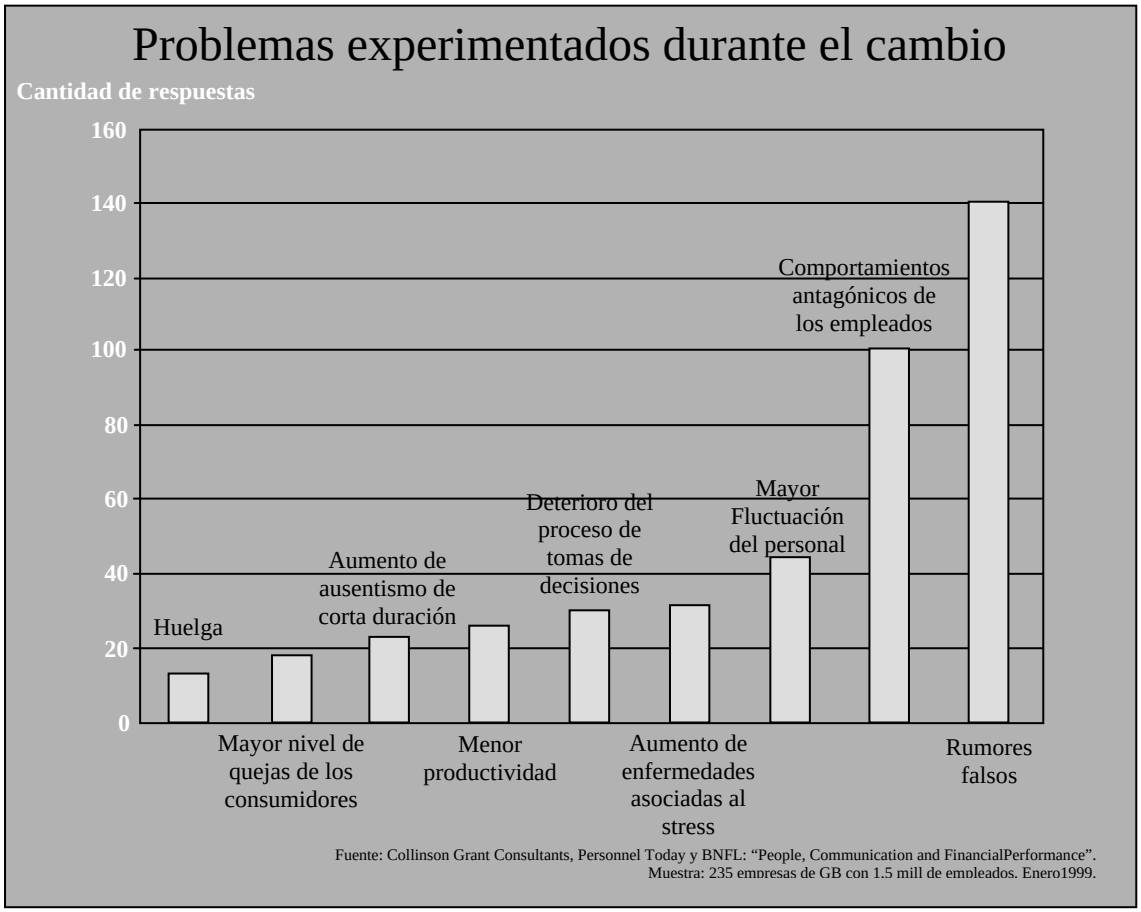
- Un cambio en la escala de valores de la sociedad (dinámica de los valores).

En general el deseo de dotar a la organización de una nueva cultura acompaña a un proceso de reingeniería, es decir, a una total reestructuración de la empresa a fin de adaptarla a los nuevos requerimientos de la realidad.

Estos procesos tienen muchos nombres en inglés impuestos en el argot del mundo de los negocios, como *turnaround, resizing, reengineering, downsizing, reshaping, rethinking o empowerment*, aunque todos ellos implican la búsqueda de un mismo resultado: mayor eficiencia. Eficiencia para dar batalla, que hoy ya no se gana dentro de la organización sino fuera de ella: en lo del cliente.

Cambiar la cultura de una empresa es una tarea sumamente ardua y compleja que requiere la concentración de todos los instrumentos disponibles para lograr un resultado sinérgico. De todas formas es un proceso de varios años e

ingentes inversiones, entre otras cosas en gastos de personal (ya que muchos deberán ser despedidos en razón de que no aceptarán las nuevas reglas de juego), capacitación (un entrenamiento sine-die para las jefaturas y gerencias medias es indispensable) y en comunicaciones; proceso no exento de “ruidos” que se producen durante el cambio son muchos y van – en el mejor de los casos- desde la circulación de rumores hasta ausentismo y huelgas.



La resistencia y actitud negativa frente al cambio

La naturaleza humana es genéticamente opuesta al cambio. La base de nuestro equilibrio psicológico, por ser uno de los fundamentos básicos de la constitución del “yo”, está en la estabilidad de nuestros archivos mentales, de nuestras “verdades” permanentes.

El cambio necesariamente va a afectar a dicha estabilidad. Es normal pues que nos resistamos a desestabilizar uno de los aspectos funcionales más importantes de nuestra naturaleza humana. Es preciso tener en cuenta esta importante característica del ser humano, antes de afrontar cualquier plan de cambio cultural.

Todo cambio radical es difícil de lograr. No es que los gerentes no hayan tratado de lograrlo antes. Lo han intentado y seguramente muchas veces, solo que la cultura de sus organizaciones que ellos mismos seguramente

contribuyeron a instalar, se lo impedía. ¿Por qué?, porque las empresas constituyen, por naturaleza un sistema basado en la estabilidad, en el cual todas las piezas encajan de modo que el sistema funcione. Las uniones entre las partes es lo que mantienen ese sistema fijo.

Ahora, imaginemos que la Dirección desea implementar un cambio radical. Esto no puede hacerse sin tomar en cuenta todas las piezas a las que el sistema esta unido. El cambio tendrá efectos impresionantes en todas ellas, de modo que se resistirán a él, porque si cambia el sistema también tendrán que hacerlo ellas. Todo el sistema actúa como una fuerte red elástica: cuando se quita una pieza de su posición, ésta permanecerá así solo mientras se la fuerce en esa, su nueva posición. Al momento de ser liberada, volverá a su estado inicial.

Este es el problema de las reformas. El sistema organizacional de las empresas es un sistema muy complejo, y muchas empresas han tambaleado o quebrado porque, a pesar de los mejores esfuerzos de sus dirigentes en tratar de cambiar el sistema, éste permanece igual. Cuando se trastornó ese equilibrio por los efectos de algún cambio, el funcionamiento del sistema retornó -después de un tiempo - a su estado de equilibrio. Esto es lo que la física denomina homeostasis. El problema es que, en los tiempos que corren, no hay lugar para empresas con comportamientos homeostáticos.

La psicología reconoce en los *miedos básicos* los principales resistentes a todo cambio. Los miedos básicos son el miedo a la pérdida y el miedo al ataque[22].

Los gerentes y supervisores representan las piezas clave de cualquier cambio cultural debido a que ellos son quienes más interactúan con el resto de los empleados, a quienes lideran. Ellos son los que deben constituirse en los verdaderos agentes del cambio. Sin embargo, frecuentemente son los niveles intermedios, es decir estos mismos gerentes y supervisores, los más resistentes al cambio dificultando la implementación de cualquier estrategia en este sentido.

Es bastante lógico que así sea. Mientras la alta dirección impulsa el cambio por razones estratégicas y los más jóvenes en la organización lo hacen porque traen nuevas ideas, nuevos conocimientos que están deseosos de poder implementar para con ello desarrollar sus propias carreras profesionales en la organización y frecuentemente porque vienen de otras culturas empresarias a las que consideran exitosas; los gerentes medios son los que más tienen que perder con el cambio. Ellos tienen ya una cierta posición y status en la organización y un cambio significa sacarlos de su cómodo equilibrio. Por ello la alta dirección hará bien en interactuar primero y directamente con las gerencias medias y establecer planes de motivación para quienes estén dispuestos a funcionar como potenciadores del cambio. Un *briefing* claro y rutinario de la dirección con grupos pequeños, haciendo sentir a sus

[22] Pichon-Rivière, Enrique: Diccionario de Términos y Conceptos de Psicología y Psicología Social. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, 1995.

integrantes que ellos son los verdaderos gestores del cambio, produce efectos sorprendentes en la gente.

Isabel Menzies[23] sostiene que el cambio es inevitablemente y hasta cierto punto una incursión en lo desconocido. Implica comprometerse con hechos futuros que no son totalmente previsibles y con sus consecuencias, e inexorablemente provoca dudas y sentimientos de ansiedad. Cualquier cambio social significativo implica una variación del funcionamiento del sistema social como sistema de defensa y mientras se desarrolla este cambio, es decir, mientras están reestructurándose las defensas sociales, es probable que se acentúe y manifieste más el sentimiento de ansiedad.

Por su parte Elliot Jaques[24], un psicoanalista kleiniano, subraya que es posible comprender mejor la resistencia al cambio si se concibe como resistencia de grupos de personas que se aferran inconcientemente a las instituciones vigentes, porque los cambios sociales amenazan las defensas sociales existentes que se enfrentan a los profundos e intensos sentimientos de ansiedad. Jaques demostró que el cambio de los mecanismos culturales de una organización moviliza las angustias, independientemente del riesgo concreto de la realidad implicada por el cambio. Mas allá de la relación general entre las organizaciones y los mecanismos de defensa contra las angustias - sostiene Jaques - el problema del cambio implica toda una problemática particular, que recuerda que la dialéctica cambio-conservación es una hipótesis básica de los grupo de individuos. Ella exige la aparición de instituciones que tranquilicen contra las angustias movilizadas por la necesidad histórica del cambio.

El rol de la gerencia media en el proceso de cambio

En respuesta a la necesidad, algunas organizaciones han efectivamente desechado el rol del gerente medio. Algunos autores, garúes del cambio, hasta hablan de “carga o bagaje organizacional”. Mike Hammer, coautor de Re-engineering the Corporation [25] sostiene que esta jerarquía organizacional es “la zona muerta de todo proceso de re-ingeniería. Los gerentes medios son los que más han invertido en el status quo y quienes más tienen que perder con una re-ingeniería”. ¿Eso es todo? ¿Es el final de las gerencias medias, tal como las conocemos? Si y no. De acuerdo a la mayoría de los garúes, las organizaciones que han logrado consumar una re-ingeniería exitosa (son más

[23] Menzies, Isabel E. P. y Jaques, E.: Los Sistemas Sociales como Defensa Contra la Ansiedad. Ediciones Hormé. Buenos Aires,1980.

24 Jaques, Elliot: Los Sistemas Sociales como Defensa contra las Ansiedades Persecutoria y Depresiva. En: Nuevas Direcciones en Psicoanálisis de Melanie Klein. Paidós. Buenos Aires, 1965.

25 Hammer, Mike y Champy, James: Reengineering the Corporation. HarperCollins Publishers. Nueva York, 1993.

las que fracasan en el intento) lo han hecho con las gerencias medias jugando un rol clave en el proceso.

Hoy los expertos coinciden en que aquellas empresas que conciben a los gerentes medios como la variable de ajuste del achicamiento de la organización, están condenadas a la incertidumbre porque están destruyendo un importante activo. Desafortunadamente muchos aún creen que simplemente desechando este recurso vital lograrán consumar con éxito la reducción de la estructura piramidal sin mayores consecuencias, sin percatarse de que esa es una de las razones más importantes de por qué los procesos de cambio fallan tan a menudo.

La clave está en el cambio necesario del rol de los gerentes medios. Ellos ya no constituyen simples canales ascendentes o descendentes de información, ni simples funcionarios planificadores-controladores-evaluadores. Los gerentes medios personifican hoy la competencia clave, es decir, la combinación individual de capacidad y manejo de tecnologías, base del éxito de los productos y servicios propios del negocio.

Por eso el éxito de un cambio cultural se logra con gerentes medios que identifican los nuevos valores, objetivos estratégicos y cambios radicales del negocio, transformándose en modelos positivos de roles, superadoras de las barreras organizacionales que impiden el éxito. Hoy en día la alta dirección ha comenzado a apreciar, al mejor estilo de Pareto [26], el hecho de que si desea cambiar el estilo en que la empresa venía desarrollándose, reducir costos, focalizarse al cliente, y ser más flexible y dinámica, debe potenciar el rol de los gerentes medios en la organización.

Lo que necesita hacer la gerencia media para asegurar el éxito de la organización es lo siguiente:

1. **Olvidarse de las operaciones del día-a-día.**

   Ser distraído constantemente por minucias del día-a-día para verse enterrado en los detalles, es el mejor camino para perder el foco de la gestión. El gerente medio tiene que concentrarse en asuntos más importantes y estratégicos. Para eso los empleados tienen que adquirir el conocimiento y las competencias necesarias, para obtener un perfil laboral que les permita resolver los detalles.

2. **Pensar como si pertenecieran a la alta gerencia.**

   La mirada hacia arriba les provee a los gerentes medios la visión de conjunto y el panorama necesario como para resolver cuestiones más sustantivas. Involucrando a la gerencia media en el debate de cómo mover

26 Vilfredo Pareto (1948 – 1923), economista y sociólogo ítalo-francés. Es conocido por su teoría de la interacción entre las masas y la élite y por su matemática aplicada al análisis económico en el cual cada elemento depende de todos los demás.

la organización hacia a delante, la Dirección asegura que gran caudal de conocimiento en poder de esos dirigentes sea utilizado para beneficio de la organización.

3. **Comprender la estrategia del negocio.**

   ¿Cuáles son los factores que causan que la organización desee cambiar?, ¿Cómo puede la organización direccionar su propio futuro, anticipándose a las amenazas y aprovechando las oportunidades? Son preguntas claves que también los gerentes medios deben formularse.

4. **Participar a todos los niveles, explotando sus *expertices* organizacionales y técnicas.**

   Muchos gerentes medios han adquirido con el correr de los años una enorme experiencia y capacidad profesional, por lo que saben como nadie cómo funciona mejor su área, su negocio, la mecánica de cómo deben hacerse las cosas y qué funciona y qué no. La idea es diseminar ese conocimiento en la organización, asegurando que el proceso de decisiones incluya toda la información necesaria.

5. **Manejar tanto el cambio como las personas en conjunto.**

   Estableciendo el ejemplo y apoyando a los menos experimentados a resolver sus problemas.

6. **Utilizar su rol de "experto del cambio".**

   Es el rol de quien es capaz de comprender las presiones internas y externas simultáneas sobre la organización, satisfaciendo los intereses en competencia.

7. **Convertirse en un visionario pragmático.**

   Traduciendo los conceptos estratégicos en acciones significativas, y asesorando a los empleados de la primera línea sobre las dificultades de la transformación.

8. **Convertirse en un "maestro del cambio".**

   Ser un "maestro del cambio" significa establecer la agenda, reconociendo qué es lo posible y motivando a la organización para lograrlo. Es comprender las vías prácticas para implementar el cambio, iniciando las actividades que conduzcan al cambio de actitud acerca de la forma en que debe hacerse la tarea.

Ningún cambio puede ser exitoso sin una planificación previa y sin el involucramiento directo de quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las

funciones de la gerencia a nivel operativo. Cualquiera sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, deben reorientarse las normas culturales cambiando el sistema gerencial, es decir, los múltiples procesos, estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

Por ello se hace necesario conocer la naturaleza de la propia cultura, los comportamientos y valores vigentes en la organización para detectar cuál es el verdadero problema. Para ello hay que replantear el desenvolvimiento de la empresa y preguntarse:

- ¿Está la empresa teniendo dificultades para retener sus talentos?
- ¿Está perdiendo capital intelectual valioso?
- ¿Han existido casos de acoso sexual o discriminación en el seno de la organización?
- ¿Ha bajado la energía y el empeño de la fuerza laboral?
- ¿Las encuestas de clima o comunicación han demostrado índices importantes de descontento o desilusión?
- ¿Están los empleados frustrados o estresados?
- ¿Existe una desconexión entre las políticas y las acciones de la organización?
- ¿Está la empresa en condiciones de introducir cambios que aumenten la productividad?

Una vez que se tienen estas y otras respuestas, viene la hora de planificar, paso a paso el desarrollo del cambio según el siguiente esquema.

Interesante es el proceso de tres etapas que propone Schein[27] sobre la base de la teoría del "campo" y las "fuerzas" de Kurt Lewin, en el cual sostiene que para lograr un cambio cultural, la organización necesariamente debe pasar por las fases de descongelamiento, cambio y nuevo congelamiento:

[27] Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1997.

1. **Descongelamiento** (invalidación): durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrece el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desean alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

2. **Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva**: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

3. **Nuevo congelamiento** (consolidación del cambio): esta fase ayuda a la gerencia a incorporar su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso (págs. 486-487).

Según el autor, para establecer cambios duraderos habría que empezar a abrir cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que puede significar una especie de confrontación o un proceso de reeducación.

La modificación de las conductas

Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, se tiene que estar alerta y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. Los mismos operan a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados y los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción y el éxito del proceso. Proceso en cual influyen varios factores, como por ejemplo:

1. **La posibilidad de ejercer influencia.** El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.
2. **La libertad de innovar**. Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman en serio y, por tanto, no ofrecen su contribución para mejorar las cosas.
3. **La disposición a trabajar en equipo**. Nadie discute hoy la importancia que los grupos y equipos, formales e informales, tienen para las organizaciones. Además del hecho de que la mayor parte de los trabajos de las empresas y organizaciones se realiza por equipos de personas, la influencia psicológica del grupo sobre sus miembros es determinante de sus conductas y rendimiento. Es la capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Trabajar en grupo significa que la gente tiene confianza mutua y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

4. **El grado de satisfacción**. La gente necesita estar satisfecha con su trabajo y verse satisfecha en sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización y la de identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a proporcionar la motivación necesaria para que los empleados se permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.
5. **El deseo de cambio**. Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitado. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener

respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

6. **La disposición a asumir responsabilidad**. La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.
7. **El sentido de visión común**. La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.
8. **El aprovechamiento de la retroalimentación.** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora.

9. **La conciencia sobra las normas cambiantes o disfuncionales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Por otra parte, la conciencia sobre las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas perciben una discrepancia entre los resultados que están produciendo las normas actuales y los resultados deseados, esta percepción puede conducir al cambio.

10. **El incremento de la interacción y la comunicación**. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo,

Homans[28] sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. Una mayor y mejor comunicación contrarresta esta tendencia. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

11. **La disposición a confrontar ideas**. Confrontar es sacar a la superficie y abordar las diferencias de creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

12. **La capacitación.** Como su término lo indica, se refiere a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, y las habilidades. En el desarrollo organizacional, la capacitación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: el logro de la tarea, las relaciones y conducta humanas y sociales, la dinámica de procesos de la organización, y en los procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada, constituyéndose en el principal mecanismo causal en el amoldamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

13. **La participación.** Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas y las juntas de Confrontación de Beckhard[29]. Es muy probable que la participación desempeñe un rol fundamental en el desarrollo organizacional. Entendemos como desarrollo organizacional el esfuerzo planificado por la alta dirección como respuesta a la

[28] Homans, George C.: El grupo humano, Editorial EUDEBA. Buenos Aires, 1968.

[29] Richard Beckhardt estableció en 1965 su modelo de “Juntas de Confrontación”, descrito por él en un artículo del Harvard Business Review en 1967. Especialmente apropiada para tiempos de cambio, esta herramienta comunicacional para la toma de decisiones, se basa en una reunión de una jornada completa durante la cual el *senior-management* identifica con sus

necesidad del cambio cultural. El DO se basa en una estrategia cuya finalidad es modificar las creencias, actitudes, valores y la estructura de la organización, las que, frente a las nuevas circunstancias resultan disfuncionales.

14. **La responsabilidad creciente**. Este concepto está vinculado a quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Los factores del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestalt del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos,y la participación.

Volviendo sobre el modelo planteado por Andrade sobre las culturas funcionales y disfuncionales, vale la pena detenerse en cuál será la estrategia de comunicación que debe adoptarse ante una crisis, dependiendo del tipo de cultura que tenga la organización.

Si la cultura es débil-disfuncional, lo recomendable es dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis. La intervención que se requiere en este caso es de "terapia intensiva", y tiene como objetivo salvar a la organización de una situación que, en el peor de los casos, podría poner en peligro su sobre vivencia.

Si la cultura es fuerte-disfuncional la tarea es aún más compleja, ya que es necesario lograr un cambio de comportamiento radical y rápido en la organización, cuyos valores y patrones de comportamiento están muy arraigados pero que han dejado de ser útiles. Aquí es importante lograr la acción inmediata, venciendo la resistencia al cambio ineludible porque los miembros van a insistir en seguir los dictados de la tradición (si antes se hizo así y dio resultado ¿por qué cambiar?). La información que se proporcione acerca de lo que se espera que la gente haga, necesariamente debe ser contundente, pero también amplia en relación al por qué es necesario hacer las cosas de esa manera, y aportando elementos que ayuden a lograr el convencimiento o, por lo menos, a reducir la resistencia.

Si la cultura es débil-funcional, la estrategia deberá consistir en orientar a la población de la empresa acerca de las acciones a tomar, informándole el por qué de lo que se ha hecho en el pasado y por qué aquello ya no tiene vigencia, marcando claramente el nuevo rumbo a seguir, y tratando de crear nuevos significados compartidos que constituyan el cimiento de una cultura nueva y fuerte.

Finalmente si la cultura es fuerte-funcional, se convierte en un valioso recurso de la conducción para orientar la percepción y la acción ante la crisis, con base en los valores que han permitido a la organización ser exitosa. De hecho, la información que se de a las personas no tiene que ser muy amplia, ya que los significados compartidos constituyen por sí mismos una guía clara para

interpretar la realidad que se vive y para asumir las conductas que llevarán a hacerle frente exitosamente.

Las barreras del cambio

Como ya se dijo, implementar un cambio cultural no es tarea fácil ni rápida (aunque lo que se quiera imponer es la cultura de la velocidad). Muchas son las dificultades que aparecerán a lo largo del proceso, más allá de la resistencia al cambio a al cual ya se hizo referencia. Las principales barreras se condensan en el gráfico siguiente:

Lo que sucede por ejemplo durante una fusión o adquisición es que la población de la empresa que es absorbida o comprada siente que el mundo en el cual vivió y creció profesionalmente y que en gran medida representaba su marco de seguridad, de pronto se vino abajo. Son personas que aprendieron durante años "como se hacían las cosas allí", cuales eran los valores y que se valoraba; como se era recompensado y cual era el comportamiento esperado. Cuando dos culturas organizacionales son fusionadas, los nuevos se sienten amenazados porque se conciben como la variable de ajuste. Se desarrolla en ellos el sentimiento de competencia contra los otros, y de resistencia producto del resentimiento por la percepción de que han sido tomados en posesión.

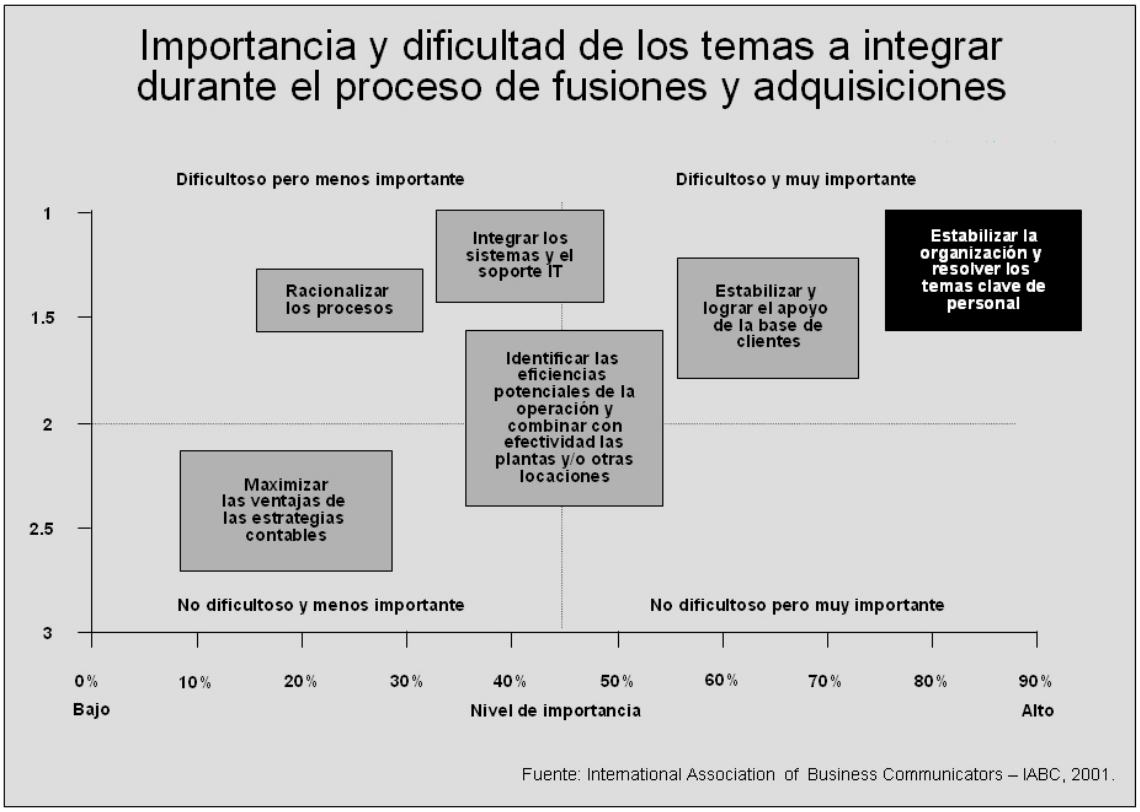
Estos sentimientos de resentimiento y resistencia al cambio pueden manifestarse en diversas formas y en diferentes grados de intensidad. De un lado del espectro están aquellos que ofrecen una resistencia pasiva, simplemente ignorando los cambios surgidos por la fusión y tratando de continuar haciendo las cosas en la forma en que están acostumbrados. En el

otro extremo están quienes están dispuestos a sabotear los esfuerzos de la empresa por lograr la integración.

El proceso de fusiones y adquisiciones y la cuestión cultural

Una de las estrategias de adaptación a los veloces cambios del medioambiente sumado a la necesidad de imprimir gran velocidad a esa metamorfosis es la de las adquisiciones y fusiones que salvan la necesidad de desarrollar nuevos productos o mercados ya que simplemente se los compra. Las compañías compran empresas para ganar mercados porque en la era de la velocidad no pueden esperar a desarrollarlos ellas mismas. Y los mercados se ganan "comprando" los clientes de empresas ya establecidas, comprando marcas, , canales de distribución, marcas, tecnologías, productos y también talento profesional.

El problema de los M&A (*mergers and acquisitions*), es la falta del alineamiento de la cultura a esta estrategia que incluye entre otros factores la gestión de las expectativas de los empleados y el compromiso de los mandos intermedios en la operación, uno de los problemas más importantes y más difíciles de resolver, como lo ha demostrado un estudio realizado por la Internacional Association of Business Communicators – IABC en 2001 (ver gráfico siguiente). La incompatibilidad cultural entre dos empresas fusionadas constituye uno de los principales aspectos ligados a los fracasos posteriores a las operaciones de este tipo.



La integración cultural. El problema más difícil a resolver.

Si entre los especialistas existe un consenso generalizado de que la cultura de las empresas es la razón de porqué aproximadamente un tercio de las fusiones fracasan, y si durante 2007 las 838 fusiones y adquisiciones realizadas en los 5 continentes totalizaron 110.000 millones de dólares, entonces más de 350 mil millones de dólares en activos corrieron ese año un serio riesgo "de irse por el caño".

Según una investigación de Burson-Masteller del año 2001, el 47 por ciento de los ejecutivos de las empresas adquiridas abandonan la organización durante el primer año de la fusión o adquisición, cifra que se eleva al 75 por ciento en el curso de los tres años posteriores a la operación. La razón principal: incompatibilidad cultural y pérdida de privilegios. La moraleja es que si las personas clave en la empresa se pierden en la transacción, es obvio que la operación falló en parte de sus objetivos. Eso es exactamente lo que sucedió con Time Warner cuando fue fusionada con AOL.

Cuando 2 más 2 es igual a 3

El primero objetivo de una fusión/adquisición es aumentar en forma desproporcional el valor de la empresa resultante aprovechando el efecto sinérgico producto de la unión de ambas. Sinergia es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales, o dicho de otro modo: cuando 2 más 2 no es 4, sino 5. En el caso de la fusión de AOL con Time Warner, sin embargo, la suma resultó: 2 más 2 igual a 3.

La fusión de AOL con Time Warner materializada hacia fines del año 2000 por la friolera de 108 mil millones de dólares, fue una fusión como pocas. No sólo porque representó una de las más grandes "megafusiones" de todos los tiempos, sino porque fue la primera en que se unió una empresa de activos "duros" con una compañía del ciberespacio de Internet, casi sin activos tangibles.

AOL (America Online), una empresa con 15 años de vida, era al momento de la fusión, el mayor ISP (*Internet Service Provider*) de los Estados Unidos con un negocio basado en el servicio de banda ancha a 26 millones de suscriptores. Su afán de comprar Time Warner fue fundamentalmente motivado por el amenazante avance en el mercado por parte de su competidor, el gigante de telecomunicaciones AT&T. La red de televisión por cable de Time Warner, con una penetración del 20 por ciento de los hogares norteamericanos, le llegó en un momento perfecto a AOL y le permitiría afianzar su posición de liderazgo en el mercado, un mercado en el cual la difusión de la banda ancha resulta clave en el futuro.

Time Warner, una industria cultural al viejo estilo, además de la red de CATV, trajo al casamiento estudios de cine y música, las señales de televisión HBO y CNN (adquirida a Ted Turner en 1997) y revistas tales como People y Time, entre otras.

El objetivo primario de la fusión fue la de atraer los 13 millones de suscriptores de CATV de Time Warner a la red de AOL y ofrecer a través de ella además del tradicional acceso veloz a Internet, los contenidos como películas, música, eventos deportivos e información, producidos por Time Warner.

Un acuerdo redondo, solo que fue una victoria pírrica.

Sin poder cumplir las promesas hechas a sus accionistas sobre los "fabulosos efectos sinérgicos" que se suponía se irían a obtener en el corto plazo, el primero que debió dar un paso al costado a fines de 2001 fue el CEO de la compañía, Gerald Levin (ex presidente de Time Warner). Poco después le siguió Robert Pittman, número dos de la nueva corporación y en mayo de 2002, el chairman (presidente) y fundador de AOL, Steve Case. A un año de la fusión los responsables de haber pergeñado e instrumentado el *mega-deal,* estaban fuera de la escena.

Viendo como se desplomaba el negocio, los directivos de Time Warner retomaron finalmente el control, redujeron el enorme endeudamiento vendiendo o cerrando unidades de negocio y en septiembre de 2003 anunciaron la eliminación de la sigla AOL del nombre de la empresa (el nombre de TimeWarner se escribe desde entonces sin espacio entre las palabras). Fue el reconocimiento tácito del fracaso de la operación y verdadero símbolo del ocaso de la otrora espectacular "burbuja de internet".
Hoy, mientras la era "punto-com" se señala en términos peyorativos, la acción de la nueva TimeWarner se está cotizando a su valor anterior a la fusión con AOL. Resultado final: una enorme pérdida de valor para los accionistas.

¿Qué fue lo que sucedió?

El final de la historia del *merger* de AOL con Time Warner fue un preanunciado fracaso, producto del choque de dos culturas organizacionales diametralmente opuestas. La de una filosofía propia de la década del 90, durante la cual se hicieron tan populares los prefijos "e-" y los sufijos "**.**com" en los nombres de las empresas (en la creencia de que ello significaría un atractivo automático para inversores y clientes), con la de una filosofía conservadora, propia de una empresa tradicional con varias décadas de existencia[i].

Nadie había evaluado el impacto que la fusión tendría sobre la población de ambas empresas. El *clash* cultural fue una consecuencia inexorable.

Una vez completada la fusión, que se asemejó mucho a una absorción de Time Warner por parte de AOL, esta última –considerando los negocios tradicionales de TW como obsoletos – dejó marchar a los mejores talentos de la editorial y cambió la cultura en Time Warner a tal extremo que cuando su ex presidente, Levin, dejó la nueva compañía incluyó en su disertación de despedida un pasaje de la Biblia que hacía alusión a la necesidad de volver a un modelo basado en la ética.

Como demuestra el caso AOL Time Warner, cuando una compañía es adquirida por otra, generalmente en lo que piensan sus dirigentes es en las

sinergias de tecnologías, productos o mercados pero rara vez tienen en cuenta las diferencias culturales. Es un error mayúsculo suponer y asumir que las diferencias filosóficas o culturales que puedan existir pueden ser fácilmente superadas después de consumada la fusión o absorción. No es así. Por ejemplo, los empleados de una pequeña empresa familiar suelen tener fácil acceso al presidente, horarios flexibles de trabajo o normas de vestimenta informales. Aunque a simple vista éstos puedan parecer beneficios irrelevantes, cortar estos privilegios no escritos puede derivar en resentimientos y en una fuerte caída de la productividad.

Para que una fusión o adquisición sea exitosa, la empresa compradora debe mostrar respeto por la cultura de la empresa absorbida (lo que no implica que deba adoptarla) pero para ello primero debe conocerla. La idea es que ambas compañías logren algo en conjunto que ninguna de las dos hubiera podido hacer por sí sola. De eso se trata la sinergia, y ese no fue el caso de AOL Time Warner, donde la primera trató en todo momento de imponer su propia filosofía sobre la segunda.

Toda fusión y adquisición es un proceso complejo y que normalmente lleva más tiempo del previsto. Requiere integrar organizaciones de muy diversa índole, combinar culturas muy diferentes y tratar de cuestiones complejas de organizaciones de trabajo diferentes. El proceso implica mucho estrés tanto para quienes compran como para quienes serán absorbidos. Especialmente estos últimos experimentan un gran sentido de inestabilidad porque no saben que sucederá con su futuro. Los empleados necesitan información oficial y constante que les devuelva la certidumbre, aún cuando deba comunicárseles que habrá que prescindir de parte de ellos (uno de los efectos casi automáticos de toda fusión o adquisición es la reestructuración de la organización). Reuniones informativas, una página especial en la Intranet constantemente actualizada, *newsletters* e información remitida al hogar de los empleados, suelen ser herramientas muy efectivas.

El de AOL Time Warner no es un caso aislado. En la mayoría de las operaciones de M&A, los empleados de la compañía adquirida no reciben ningún tipo de información sobre lo que está sucediendo hasta bien pasado el momento en que el negocio se ha concretado. No sorprende entonces que en situaciones de tanta incertidumbre los rumores corran como regueros de pólvora mientras que los empleados permanecen en el limbo absoluto, amargados por los cambios y preocupados por sus propios puestos de trabajo. Cuando esta situación se prolonga, cae la moral y baja rápidamente la productividad como una suerte de protesta psicológica.

Frecuentemente los esfuerzos de la nueva empresa se dirigen hacia la alta gerencia y la comunicación hacia los niveles inferiores. De esta manera, los mandos intermedios se sienten fuera del proceso, a pesar de que su participación y su alineamiento con la operación resulta crítico para alcanzar el éxito. Son ellos los más necesitados y a menudo los menos comprometidos en la operación.

Para evitar este tipo de problemas, es conveniente que los especialistas tanto de Recursos Humanos como de Comunicaciones Corporativas estén involucrados desde el inicio mismo del proceso, a fin de asegurar que tanto los aspectos culturales como los de la comunicación estén contemplados y fijados en la agenda del plan de integración.

El análisis de un gran número de casos ha demostrado que la productividad cae hasta en un 50 por ciento cuando los talentos han hecho abandono de la organización y los sobrevivientes concentran toda su energía en asegurar únicamente su posición bajo el mando de la nueva administración.

Si es tan evidente el riesgo que corre la integración de dos empresas con distintas culturas, cabe preguntarse por qué un *due diligence* cultural no es - a la par del que se realizan de los aspectos financieros, legales y fiscales - un estándar en todo proceso de M&A.

El *due diligence* cultural

El *due diligence* o diligencia conveniente constituye un paso fundamental en todo proceso de fusiones o adquisiciones de empresas. Se trata de una auditoría o investigación independiente que se realiza sobre una empresa objeto de una adquisición o fusión. A través de ella se planea meticulosamente todos los movimientos y decisiones que se toman antes de iniciar la operación. Su objetivo es el de chequear todas las implicancias y saber lo que realmente se está comprando, incluidos sus posibles vicios ocultos. Cuanto mayor es la calidad del *due diligence*, tanto más baja es la exposición al riesgo asociado a la operación a la cual se someten las partes o el comprador. Esto es especialmente el caso para aquellos tipos de empresas cuyos negocios están fuertemente ligados a la *expertise* de sus empleados. En la medida en que el *management* busca explotar el capital intelectual de las empresas compradas, se torna tanto más importante no sólo la evaluación objetiva de la estructura de personal sino también la de los valores culturales compartidos.

Usualmente un *due diligence* se concentra en las siguientes áreas clave del negocio:

- La estructura financiera y su desenvolvimiento (*performance*).
- El *portfolio* de productos.
- Las marcas, el marketing, las ventas y la logística.
- La base de clientes.
- Las patentes y la investigación y el desarrollo de la compañía.
- El *management* y el personal.
- Los asuntos jurídicos (relaciones societarias, juicios pendientes).
- La situación fiscal.

El proceso de *due diligence* tiene lugar entre la firma de la carta de intención y el *closing* o cierre del trato. Su duración es de aproximadamente 3 a 9 meses, dependiendo de la complejidad de la empresa a ser adquirida o fusionada. Es el tiempo que los abogados y auditores requieren para obtener, procesar y

evaluar la información. En general su realización siempre tiene lugar bajo una gran presión de tiempo y plazos insuficientes porque los abogados y contadores no pueden garantizar que sus informes sean absolutamente completos, para lo cual dependen de la colaboración de la empresa evaluada y su personal (que sabe que será diezmado) y de sus clientes.

Muchos de los componentes del *due diligence* son de carácter estatutario o en términos de fórmulas e índices. Su foco está puesto en la evaluación de la evidencia que permita concluir la transacción y no es responsabilidad ni de los abogados ni auditores establecer el puente entre el armado del andamiaje de la operación y la definición del potencial de negocios de la nueva organización. Aquí es donde entra el *due diligence* cultural, con su foco puesto en el capital social y en la vida futura de la organización.

Muchas compañías son extremadamente poco sofisticadas en su abordaje de los aspectos culturales de su *diligence*. Particularmente las empresas familiares pueden ser difíciles de integrar. En este sentido un *due diligence* cultural puede agregar un valor real al comprador, al confrontarlo con algunas consecuencias posibles posteriores a la operación. Por de pronto lo preserva de cometer errores costosos.

Un *due diligence* cultural difiere del proceso de un *due diligence* estándar en la medida en que:

- No es legalmente mandatorio.
- Puede ser concebido e implementado en variadas formas.
- Puede ser conducido por una diversidad de participantes.

En todas sus variantes, los *due diligence* culturales lo que buscan es obtener una visión imparcial de la cultura organizacional de la empresa a ser adquirida y compararla con la de la compradora en función de maximizar las fortalezas y eliminar o reducir al mínimo las debilidades de ambas. En el caso de las adquisiciones se busca conocer como asimilarán los nuevos empleados la cultura de la compradora y esta a su vez querrá verificar que valores y fortalezas trae la nueva empresa, que puedan ser aprovechados por el conjunto.

Las tradicionales áreas de focalización incluyen la estructura de la organización, el tamaño histórico y proyectado de la plantilla de personal, los patrones de fluctuación del personal, los perfiles de la alta gerencia y los acuerdos de retribución y compensación (uno de los temas más ríspidos en muchas fusiones es la inequidad de los planes de compensaciones de ambas empresas, dilema cuya solución puede resultar en un proceso largo y tedioso).

Sin embargo si el *due diligence* cultural se concentra únicamente en los clásicos temas de recursos humanos, corre el riesgo de fracasar en su objetivo de identificar un sinnúmero de cuestiones que tienen un impacto en la efectividad de las operaciones durante la etapa posterior a la fusión o adquisición. En otras palabras: los negocios se basan en una cierta forma de toma de decisión colectiva y este proceso varía enormemente de compañía a compañía. Es la función del *due diligence* cultural, investigar los liderazgos, los

valores, las percepciones, los procedimientos, las formas en que los empleados se comunican y las motivaciones sobre la base de las cuales se alcanzan a tomar las decisiones y se asegura la efectividad y eficiencia colectiva. También el grado de *empowerment* y como son los procesos creativos que llevan al análisis y desarrollo de nuevos negocios, productos o mercados. De ahí que muchas veces, sobre todo cuando se trata de empresas radicadas en diferentes países, resulta conveniente ampliar el foco de la investigación e incluir, además de la cultura de las empresas involucradas, la cultura del ramo industrial o comercial y la cultura nacional o regional.

Lo que sigue es un esbozo de algunos interrogantes que el equipo a cargo del *due diligence* cultural debe plantearse:

Los valores

- ¿Cuáles son los valores oficiales (formales) de la organización a ser adquirida?
- ¿Cuáles son los valores inoficiales (informales)?
- ¿Existe algún tipo de discrepancia entre ambos?
- ¿Están en concordancia con los valores de la empresa compradora?
- ¿Cómo son articulados y comunicados estos valores?

Las percepciones

- ¿Cómo perciben los empleados a su empresa?
- ¿Cómo perciben a la otra empresa?
- ¿Cómo perciben sus respectivas marcas?
- ¿Cómo creen que la compañía es percibida en su mercado?
- ¿Existe una gran distancia entre las aspiraciones y las percepciones actuales?

Los procedimientos

- ¿Sobre qué bases se toman las decisiones?
- La organización, ¿está orientada hacia el relacionamiento o hacia el negocio?
- ¿Está motorizada en función de productos o de procesos?
- ¿Cómo se generan las innovaciones?
- ¿Cómo se adoptan nuevos procedimientos y cómo se abandonan los viejos?

Las motivadores

- Los gerentes, ¿cómo son motivados y cómo son retribuidos?
- Los empleados, ¿cómo son motivados y cómo son retribuidos?
- ¿Cómo se informa la *performance* de los negocios y cómo se evalúa?
- ¿Cómo se reconoce la iniciativa individual de los empleados?
- ¿Cómo se reconoce y se promueve la iniciativa grupal?

Preguntas poco confortables

- ¿Qué es visto como una inconducta en la empresa?
- ¿Qué temas/asuntos son considerados tabú?

- ¿Quiénes son los héroes y quiénes los villanos de la organización?
- ¿Quiénes son los que promueven y quiénes los que obstaculizan los cambios?
- ¿Cuál fue el momento de gloria y cuál el momento más oscuro de la compañía?

Las preguntas de naturaleza como las arriba formuladas pueden ser hechas de varias formas, algunas formalmente y otras ad hoc durante entrevistas personales, *focus groups*, en encuestas con formularios estructurados vía la Intranet o durante entrevistas telefónicas.

Los procedimientos de un *due diligence* cultural no pueden ser "propiedad" de especialistas como lo es el caso de un *due diligence* financiero, jurídico y fiscal, en donde la responsabilidad descansa en los consultores externos, los auditores y los abogados de la empresa compradora. En general es recomendable que sean conducidos por profesionales externos a las organizaciones involucradas, en estrecho contacto con equipos internos, tanto de Recursos Humanos como de la Comunicación Corporativa. Esto asegura el rigor de la metodología empleada, la imparcialidad y el alineamiento a objetivos acordados previamente y el cumplimiento de los plazos previstos.

Demás está decir que el análisis de la empresa a ser evaluada no puede ocurrir en total aislamiento. La evaluación debe ser conducida de modo tal que asegure la compatibilidad entre el comprador y la compañía a ser adquirida. Esto es vital porque las fusiones frecuentemente fracasan no debido a la mentalidad visionaria de la alta dirección que es la que negocia la operación, sino por los detalles técnicos que son "el pan de cada día" de los empleados que hacen que efectivamente funcione.

Saber con quién se está tratando, es la clave de toda *due diligence*. En los culturales, el rango de indicadores posibles es más amplio por lo que el foco debe estar puesto en obtener información que contribuya a concretar el valor planeado del negocio en los meses y años posteriores a la fusión o adquisición. El primer paso para saber con quién se está tratando, es saber quién y cómo es uno mismo. En este sentido, un *due diligence* cultural puede aumentar considerablemente la calidad del autoconocimiento de la corporación sobre todo durante períodos de reestructuraciones y expansiones.

Idealmente, el *due diligence* cultural debe ser implementado según los siguientes tres pasos:

1. La compañía A define a la compañía B como organización a ser comprada o con la cual desea fusionarse. La compañía A propone un *due diligence* cultural paralelamente al *due diligence* financiero, jurídico y fiscal.

2. Mientras se realiza el *due diligence* financiero en B, se realiza el *due diligence* cultural en A.

3. Sobre la conclusión del acuerdo de compra o fusión, y una vez permitido el acceso a la compañía B, se realiza el *due diligence* cultural a ésta empresa, con los mismos métodos y procesos que el realizado en la compañía A.

Una vez obtenido los resultados del *due diligence* cultural,

1. Se comparan ambas culturas y se evalúan las fortalezas y debilidades de cada una de ellas.

2. Se establece una cultura común sobre la base del rescate de las fortalezas y la erradicación las debilidades de ambas.

La ventaja de este abordaje y procedimiento es que asegura que los datos sean comparables, permitiéndole al comprador identificar los puntos potenciales de incompatibilidades entre las dos organizaciones y corregirlos proactivamente en el mismo momento en que comienzan a integrarse ambas sociedades. Esto lleva a mejorar la efectividad operacional en la fase posterior a la fusión, mejorando la comunicación interna, reduciendo la pérdida de colaboradores clave y acotando los costos de reestructuraciones.

El día después

Realizar la integración de dos culturas y dos estructuras de personal después de consumada una fusión es bastante más que una ciencia. No existe una receta mágica ni un "*checklist*" y el éxito depende fundamentalmente de la conciencia y el conocimiento que la alta gerencia tenga sobre los aspectos que preocupan al personal, sobre sus sentimientos, percepciones y desafíos. Pero por sobre todas las cosas, de la comunicación que tenga con ellos y ellos -los integrantes de ambas empresas- entre sí. En este sentido es mucho lo que puede hacerse para integrar al personal en una nueva cultura organizacional:

- Dejar en claro cuáles son los nuevos objetivos, valores y *fundamentals* de la organización.
- Dejar en claro cuándo se espera ver consumada la reestructuración en curso y cuántos puestos de trabajo más habrá que reducir.
- Instrumentar canales de comunicación formales e informales para obtener una rápida retroalimentación de los empleados.
- Informar temprana- y frecuentemente.
- Trabajar en la alineación de los intereses tanto de la organización como de los empleados.
- Clarificar los nuevos roles y aclarar qué se espera de cada cual.
- Involucrar al personal en ejercicios y experiencias conjuntas.
- Festejar los éxitos.

Entender lo que más preocupa al personal es el primer paso para una integración exitosa. El siguiente rango de prioridades para los individuos de la organización es aproximadamente un estándar en toda reestructuración.

Me preocupa:

1. Mi puesto de trabajo.
2. Mi rol en la organización.
3. Mi título.
4. Mi jefe.
5. Mi equipo de compañeros / colaboradores.
6. Mi oficina / lugar de trabajo.
7. Mi sueldo.
8. Mis beneficios.
9. Mi carrera profesional.
10. Mi futuro.

La preocupación inmediata de la mayoría de los empleados cuando escuchan que se está planeando una fusión o una absorción, tiene que ver con su estabilidad laboral. La preocupaciones 2 a 8 están relacionadas con la política de recursos humanos y las normas que sobre estos asuntos se hayan definido oportunamente. Surgen por lo general cuando la organización se expande y reorganiza y ciertos puestos pierden en jerarquía relativa o cuando, por la nueva política, son eliminados o reducidos ciertos beneficios. Normalmente son resueltas entre el empleado y su supervisor. Las últimas dos están muy atadas al nuevo perfil requerido de cada empleado, sus capacidades y habilidades y perspectivas en el nuevo marco de la organización. En general, la expansión de la empresa brinda más y nuevas oportunidades de carrera profesional a lo largo del tiempo.

Cuando se descuida la comunicación con los empleados y no se los mantiene enterados sobre los cambios y transiciones inminentes, existe un alto grado de probabilidad de que ellos mismos realicen sus propias interpretaciones de lo que sucede y va a suceder, interpretaciones que rara vez serán acertadas o positivas. Aún manteniéndolos informados sobre el estado del arte, deben instrumentarse mecanismos de respuesta, porque lo que resulta en una obviedad para "*insiders*" del proceso de la fusión, puede ser oscuro y confuso para la mayoría de los empleados. Por ello una comunicación interactiva en doble sentido y con canales abiertos y mecanismos de feedback abundantes y efectivos es crítica en todo proceso de fusión o adquisición.

El rol de la comunicación en el proceso de cambio

Posiblemente no exista otra razón interna de tanta trascendencia, como lo es el objetivo de implementar un cambio cultural en la organización, que dé razón a la formulación de una estrategia de comunicaciones integradas.

Las comunicaciones integradas son el resultado de la coordinación de todas las acciones comunicativas focalizadas hacia un solo objetivo independientemente las audiencias a las cuales se dirigen.

Toda comunicación tiene un efecto secundario en otros públicos: los inversores y los empleados escuchan o leen lo que la empresa informa a sus clientes o a la opinión pública y viceversa. Dado el carácter multidimensional de muchas audiencias (los empleados son consumidores y eventualmente accionistas, los inversores forman parte de la opinión pública, los proveedores son dirigentes políticos, etc., etc.), es prácticamente imposible comunicar algo a un grupo objetivo y simultáneamente enviar un mensaje contradictorio a otra audiencia. Por otro lado, la esencia misma de la comunicación integrada es comunicar los mismos valores y contenidos a las distintas audiencias, pero adaptando los mensajes a los códigos de comunicación, es decir, al lenguaje específico de cada una de ellas.

En la mayoría de los casos, la comunicación destinada reforzar o modificar una cultura organizacional tendrá como público objetivo no sólo a las audiencias internas. Si una empresa se ha propuesto cambiar su cultura es porque algo andaba mal. Y esa disposición al cambio es tan importante comunicarla al personal como al mercado y a los inversores, porque más allá de la intención propia del cambio, el sólo anuncio de la intención del cambio envía una señal a los mercados.

La esencia de la comunicación en un proceso de cambio es transmitir acertadamente cuáles son los nuevos valores en juego, hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de una organización y cómo cada sector y cada individuo pueden contribuir al logro de modificarla al menor costo.

Considerando a los empleados como individuos que buscan su desarrollo integral a partir del encuentro de tres dimensiones: la intelectual, la afectiva y la social, una de las funciones de la comunicación es construir los espacios para la reflexión, en el que el cambio sea percibido como un proceso continuo de aprendizaje, enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de la organización, en beneficio propio y de la empresa.

En la mayoría de las empresas de mediano y gran tamaño, se producen cambios organizacionales de envergadura cada 4 o 5 años con tendencia creciente debido a los cambios cada vez más acelerados de las circunstancias en las cuales operan. La implementación de políticas y programas de cambio son de alto costo, tanto en términos de recursos financieros, de inversión de tiempo de los empleados, de esfuerzos de gestión y a menudo en términos de moral del trabajo. La implementación del cambio significa por lo tanto un gran desafío para los "*change masters*", desafío que en gran medida está relacionado con la comunicación. En este sentido, el cambio es creado, sustentado y gerenciado a través de la comunicación.

Los grandes cambios pueden tener diversos orígenes y ser producto de:

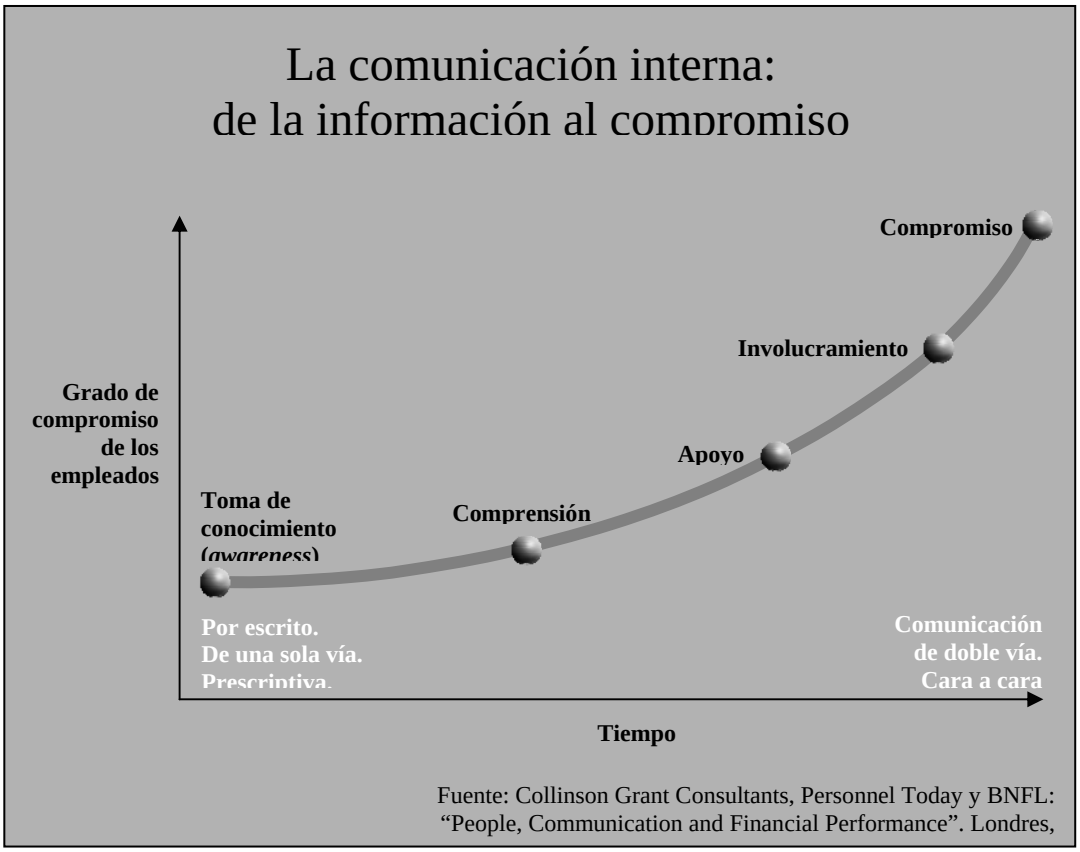
- Nuevos accionistas con nuevas ideas estratégicas del negocio.
- De una crisis profunda.

- Por la tercerización (*outsourcing*) de áreas de la compañía.
- Por una fusión con otra empresa.
- Por un spin-off (creación, en el seno de la empresa, de una nueva con estructura jurídica independiente, para la comercialización de un producto o servicio nuevo).
- Un proceso de privatización.
- Por la reducción drástica de la estructura (*downsizing*).
- Debido a la incorporación de nueva tecnología.
- Por la adopción de mejores prácticas.
- Por una reorientación hacia los servicios.
- Debido a la necesidad de un cambio cultural.
- Por la introducción de nuevos procedimientos operativos.
- Por cambios sustanciales en los planes de remuneraciones.
- Por nuevos acuerdos colectivos de trabajo con los sindicatos.
- Debido a re-localizaciones de los centros de ocupación laboral.

Cuando los grandes cambios se producen, generalmente se piensa en grandes acciones de comunicación. Sin embargo no siempre resulta la mejor alternativa. Una estrategia de comunicaciones basada en la interacción personal, en la comunicación informal cara-a-cara entre las jefaturas y gerencias y sus empleados, establecida a partir de instrucciones claras sobre las posibles consecuencias producto del cambio, tiende a generar mejores resultados debido a la participación personal de los actores.

La comunicación en gran escala es comunicación formal, y cuanto más formal sea, mayor será también la posibilidad de su fracaso. Folletos, páginas de Intranet, correos electrónicos y reuniones informativas a gran escala no surten el efecto deseado porque los empleados no los consideran una comunicación sino simplemente “una bajada de línea”, una información unidireccional.

Lo que realmente hace falta es la conversación cara-a-cara entre los gerentes y sus empleados. Una acción de lanzamiento de de cientos o miles de conversaciones cara-a-cara, guiadas por páginas con instrucciones preliminares sobre lo que posible pueda ocurrir. Como lo indica el gráfico siguiente, la idea es pasar de la información prescriptita de mano única a la comunicación de doble mano y cara a cara. De la mera “toma de conocimiento” al involucramiento y compromiso.



La razón de cambiar el modo de comunicación para el cambio es sencilla: la comunicación tradicional atenta contra la implementación del cambio. Los canales tradicionales como los emails, las páginas web, los folletos o las reuniones multitudinarias mediante las cuales se pretende motivar a los empleados con mensajes tradicionales sobre los nuevos valores, la metodología para el cambio, justificaciones y buenas intenciones, crean una gran resistencia entre los empleados, y resultan en una comunicación fútil. Esta resistencia encuentra su máximo exponente a la hora de intentar la implementación el cambio.

La comunicación directa en pequeña escala, aquella que tiene lugar entre el gerente y el personal a su cargo, es en cambio informal, cara-a-cara y por lejos la preferida por los empleados. Es el tipo de comunicación que debiera utilizarse en tiempos de cambio ya que conlleva una mayor consideración hacia los empleados, quienes se sienten más comprendidos en su angustia e incertidumbre a la vez que apoyados por sus superiores. La ventaja para la organización es grande ya que la comunicación cara-a-cara genera menos resistencia y posibilita una mejor implementación del cambio.

	Comunicación tradicional	*Comunicación alternativa*	*¿Por qué?*
Momento	La comunicación se inicia poco antes de la implementación del cambio.	La comunicación se inicia durante la planificación del cambio.	Porque las empresas en general comienzan demasiado tarde con la comunicación. Es el retraso en la comunicación franca y abierta, más que las malas noticias, el que predispone a los empleados en contra del cambio.
Canal	Publicaciones, web, mails y reuniones masivas.	Pequeños grupos, cara-a-cara, fundamentalmente entre los gerentes y sus colaboradores.	La comunicación impresa y la comunicación electrónica no son las preferidas por los empleados a la hora de tocar temas que pueden afectar su estabilidad laboral. No modifican sus conductas y no logran transmitir información a la cual son sensibles.
Discurso	Nuevos valores y métodos, buenas intenciones.	Probables consecuencias, producto del cambio.	Las consecuencias probables del cambio constituyen los tópicos comunicacionales de más alta demanda por parte del personal. Si no se les habla de las consecuencias, no se está comunicando nada sustancial.

Como lo demuestran diferentes investigaciones realizadas en los Estados Unidos durante los últimos años, los grandes cambios tienen una alta cuota de fracasos y gran parte de ellos se deben a fallas en la comunicación.

Un estudio sobre 89 casos de cambio, realizado por Laurie Lewis de la universidad de Texas en Austin, EEUU, demostró que la comunicación con los empleados explica el 28% de la variancia en el éxito del cambio. Esto significa que aproximadamente de un cuarto a un tercio de las razones del éxito o fracaso están asociadas a la comunicación con los empleados[30].

[30] Lewis, Laurie K.: Disseminating Information and Soliciting Input During Planned Organizacional Change. Implementers´Targets, Sources, and Channels for Communicating. Management Communication Quarterly. Vol 13, Nº 1, agosto de 1999. Pág. 43-75. Sage Publications Inc.

Cambio	*Resultados*	*Muestra*	*Fuente*
Grandes cambios: ■ Fusiones. ■ Grandes reducciones de costos.	58% de las empresas fracasan en lograr su objetivo. 20% tan solo obtienen un tercio o menos del resultado esperado.	40 empresas	Jennifer A. LaClair y Ravi P. Rao: "Helping Employees Embrace Change," *The McKinsey Quarterly*, Nº 4, 2002, pág. 17-20.
Iniciativas empresarias: • Planificación de los recursos de la empresa (ERP). • Gerenciamiento de la cadena de suministros (SCM). • Manejo del relacionamiento con los clientes /usuarios (CRM)	Solo el 33% de los resultados fueron considerados positivos. Solo el 60% de las empresas manifestaron que las iniciativas encaradas generaron suficiente valor como para justificar el esfuerzo realizado.	100 ejecutivos *senior*, responsables por el ERP, el SCM o el CRM.	Archibald Nick; Barry Saeed; Karl Dickel; Hal Sirkin; Mike Petkewich: "Getting Value from Enterprise Initiatives: A Survey of Executives", Boston Consulting Group Report, March 2000.
Tercerización	Solo un 5% de las empresas obtuvieron niveles "altos" de beneficios. Un 39% manifestó que los resultados fueron mediocres.	1.000 gerentes de todo el mundo	Investigación del PA Consulting Group, citada en: Nada y Andrew Kakabadse: "Critical Review - Outsourcing: A Paradigm Shift," *The Journal of Management Developmen*t, vol. 19, Nº 8, 2002, pág. 670-728.
Spin-offs	El 66% tuvo un desempeño más bajo que el esperado en el mercado bursátil. En los primeros 2 años el promedio de los retornos anuales generados para los accionistas, que fue del 7,7%, fue peor que el promedio de S&P 500 (quinientas primeras empresas del índice de Standard y Poor´s)	232 spin-offs por empresas del listado de S&P 500	Chuck Lucier; Jan Dyer; Adolph Gerald: "Breaking Up is Hard to Do—and to Manage", *Strategy+Business*, Booz Allen Hamilton, 3rd Quarter, Nº 28, 2002, pág. 1-4.
Fusiones en general	El 43% fueron exitosas (se lograron todas o casi todas las sinergias esperadas). El 33% fueron parcialmente exitosas. El 24% fracasaron.	447 ejecutivos de Recursos Humanos	Jeffrey A Schmidt: "Making Mergers Work: The Strategic Importance of People," Towers Perrin and Society of Human Resource Management Foundation, 2000, pág. 1-10.
Fusiones • Objetivo: aumento	Sólo el 36% de las empresas adquiridas mantuvieron el crecimiento de sus ventas durante el primer cuatrimestre después de anunciada la fusión (comparadas con industrias similares)	193 fusiones	Investigación de la Southern Methodist University citada en: Matthias M. Bekier, Anna J. Bogardus; Tim Oldham: "Why Mergers Fail," *The McKinsey Quarterly*, Nº 4, 2001, pàg. 6-9.
Fusiones • Objetivo: el ahorro	Más del 40% de las fusiones fracasaron en el aprovechamiento de las sinergias de costos identificadas.	160 fusiones	Matthias M. Bekier, Anna J. Bogardus; Tim Oldham: "Why Mergers Fail," *The McKinsey Quarterly*, Nº 4, 2001, pág. 6-9.

Mucho se ha escrito sobre el cambio organizacional y la comunicación con los empleados en procesos de cambio. Frecuentemente se pone el acento en el proceso del cambio cultural, sin embargo pocos trabajos se refieren al anuncio inicial sobre el cambio, sus objetivos y consecuencias. En un estudio sobre la re-estructuración (*downsizing*) y la re-localización de plantas de 43 empresas, realizado por el equipo del profesor Larry Smeltzer, un especialista en *supply chain management* de la universidad estatal de Arizona, el 80% de los entrevistados describió a la comunicación con los empleados durante el proceso como "un gran fracaso" [31]. *"La falta casi generalizada de información previa, anunciando un cambio administrativo u organizacional en las empresas no deja de sorprender* – sostiene Smeltzer - *toda vez que muchos de ellos como las reorganizaciones, nuevos acuerdos laborales, mudanzas o modificaciones en los sistemas de compensaciones, frecuentemente son percibidos en forma negativa con los consecuentes resultados adversos para su implementación".*

La realimentación: un factor esencial

La teoría nos enseña que cuando un sujeto A intenta transmitir información a otro B, el propio sistema sensorial del primero no llega a ser una fuente de información adecuada, a no ser que B emprenda alguna acción que ayude a A a mantenerse informado sobre sus propios progresos. Si A intentara alcanzar a B con una piedra, los ojos de A -combinados con un B inactivo- serían tal vez adecuados para lograr que después de varias pruebas, A le acierte a su blanco. Pero si A intenta alcanzar a B con información, probablemente tendrá más éxito si B ayuda a proveer algunos indicios que el propio sistema sensorial de A no puede recoger en forma directa. En otras palabras, allí donde la meta es la comunicación entre A y B, la realimentación -en forma de lenguaje verbal o expresivo, asegura una mayor eficiencia del proceso.

En este sentido, el feedback, tanto de A como de B puede incrementar la certidumbre que tiene B de estar recibiendo la información deseada, y la certidumbre de A de estar consiguiendo transmitirla. Este aumento de certidumbre, suponiendo que los participantes en el proceso de comunicación estén motivados, tiene cierto efecto sobre los sentimientos de frustración o de logro y consiguientemente sobre los sentimientos de hostilidad o de seguridad que impregnan la relación.

Durante el proceso de realimentación, parte de la salida de un sistema vuelve a introducirse en el sistema como información acerca de dicha salida. La diferencia entre la realimentación negativa y la realimentación positiva consiste en que, en el caso de la primera, esa información es utilizada para disminuir la desviación de la salida con respecto a una norma establecida -de ahí a que se utilice el adjetivo "negativa"- mientras que, en el caso de la realimentación

[31] Smeltzer, Larry R.: An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change. Group & organization Studies. Vol. 16, Nº 1, marzo de 1991, pág 5-24. Sage Publications Inc.

positiva, la misma información actúa como una medida para aumentar la desviación de la salida y resulta así positiva en relación a la tendencia ya existente.

La realimentación negativa es la que caracteriza la homeostasis, proceso ya descrito equivalente a la estabilidad, porque cuando el *feedback* lo es en función del no-cambio, la tendencia es que nada nuevo sucederá. La retroalimentación positiva en cambio, lleva a la pérdida de la estabilidad, es decir a la incertidumbre y con ello al desequilibrio de las relaciones de los interactuantes, posibilitando el cambio. Cuando la realimentación es altamente positiva, la dinámica que se genera es violenta y el cambio que se produce es revolucionario.

Las empresas como sistemas sociales pueden entenderse como circuitos de realimentación toda vez que la conducta de cada empleado afecta la de cada una de los otros y es, a su vez, afectada por éstos.

En los procesos de la comunicación, el *feedback* es un mecanismo corrector de errores capaz de superar el ruido en el sistema y por ende mejora la precisión con que se transmiten los mensajes. El ruido no se refiere únicamente a perturbaciones sobre el contenido del mensaje sino también sobre su forma. Otro factor de corrección es la redundancia, la repetición o reiteración del mensaje que también ayuda a superar el ruido. Por lo tanto en el proceso de comunicación ambas, realimentación negativa y redundancia, se relacionan entre sí porque mantienen la estabilidad y el equilibrio del sistema.

Durante un proceso de cambio cultural el *feedback,* es decir la respuesta directa o indirecta, que se obtenga de los colaboradores es esencial para el logro del cambio.

De ahí que asegurar el flujo de comunicación de abajo hacia arriba (*bottom-up)* sea prioritario aunque difícil. Si los niveles medios funcionan como estabilizadores del sistema, es decir, como frenos del cambio, es muy difícil que la información pueda correr en ambos sentidos. Felizmente la implementación masiva del correo electrónico impide los monopolios de información, un mal muy común en las organizaciones, desde que el acceso y la disponibilidad de información es sinónimo de poder.

Otra forma de retroalimentación es la que se obtiene a través de las encuestas entre el personal. Estas investigaciones pueden por ejemplo ser estudios sobre la satisfacción del clima laboral, las investigaciones sobre satisfacción de los clientes o las auditorias telefónicas de tipo *"Mistery Shopper",* que indagan cómo las personas son atendidas telefónicamente por los empleados de la empresa. La ventaja de estas investigaciones es que generalmente son cualicuantitativas y permiten, con el tiempo, una comparación ex-ante / ex-post para definir tendencias y permitir establecer si las metas se van cumpliendo o no.

El tono hace a la música

Todo cambio cultural sólo tendrá éxito en tanto y en cuanto los miembros de la organización estén persuadidos de la necesidad del cambio. Persuadir es convencer, no informar. Y convencer significa lograr un cambio de actitud; significa convertir a los empleados de "objetos del cambio" en "agentes del cambio", es decir: ganarlos para la causa del cambio. Esto se puede alcanzar únicamente con una dosis mínima de empatía y una comunicación "blanda" considerando la actitud defensiva que tendrá por naturaleza el personal frente a una transformación que los involucra y llena de incertidumbre.

Con humor describió el columnista Jorge Mosqueira hace un tiempo un caso en el diario La Nación de Buenos Aires, en el cual una empresa anunciaba una medida drástica en las carteleras de su organización. En lugar de redactar el comunicado en la clásica forma en que suelen hacerlo, al estilo de:

> *"LA GERENCIA* (con mayúsculas) *advierte que quienes no trabajen en el nivel requerido serán despedidos."*

Lo hizo en una versión mucho menos agresiva, utilizando el siguiente texto:

> *"La gerencia advierte con desánimo que algunos empleados en estado de defunción operativa omiten indebidamente derrumbarse por el piso. Esta costumbre debe cesar, pues imposibilita distinguir entre quienes están vivos en el staff y quienes están absolutamente difuntos. En consecuencia, cualquier empleado que sea sorprendido muerto en actitud erguida será empujado hasta que se caiga de la planilla de sueldos."*

Real o imaginario, lo cierto es que el caso permite ejemplificar cómo, siendo el mensaje en ambas versiones el mismo, su significado no lo es necesariamente.

¿Cuál de las dos versiones tiene mayor probabilidad de éxito? La versión corriente genera rechazo o temor, sentimientos nada recomendables para una organización. El texto coloquial apunta a lo mismo, pero agregando una dosis de humor sutil, tejido cuidadosamente mediante la elección de las palabras adecuadas. Este mensaje se cuela por lo tanto por debajo de los prejuicios y tiene mayor probabilidad de llegar a destino.

La redacción y difusión de comunicaciones internas es muy delicada. En principio, porque obedece a todas las reglas y laberintos que caracterizan las comunicaciones masivas y a las protocolares. En las organizaciones, la complejidad es mayor porque conviven prejuicios, códigos ocultos e historias interpersonales cruzadas que multiplican los posibles significados.

El lenguaje directo no siempre es el medio más efectivo. Según la ocasión, un simple comunicado puede producir, como describe Roland Barthes en El Placer

del Texto[32], "el mejor placer si llega a hacerse escuchar indirectamente, si leyéndolo el lector se siente llevado a levantar la cabeza a menudo, a escuchar otra cosa". Las palabras no son inofensivas. Generan fantasías, recelos, sueños, rencores o cualquier otra variedad de interpretaciones, aún cuando queden impresas, publicadas y sobre todo, firmadas.

Comunicar cuando hay poco para decir

Uno de los mayores problemas con que se enfrenta la gerencia en tiempos de cambios, sobreviene en aquellos momentos en que no se tiene o no se pueden dar las respuestas a todas las preguntas que se reciben. Este puede ser el caso que se da, por ejemplo, en las etapas previas a la venta de la empresa, frente a una fusión o adquisición o, lo que es peor, frente a una situación controversial que involucre a la organización y que se ventila a través de los medios de prensa. Pero seguro siempre será el caso cuando los rumores de pasillo comienzan a circular, anunciando una "reorganización" o "reingeniería", eufemismo frecuente de "reducción de personal".

Puede ser el sentido común o la ley misma, la que impida dar información sobre lo que está sucediendo. O puede ser que los rumores anticipan algo sobre lo que aún no hay claridad o decisión tomada. Sea como fuere, el problema surge cuando la empresa opta por no decir nada en lo absoluto y hacer "mutis por el foro". Un grave error.

Ante la ausencia de respuestas sólidas, convincentes, los rumores inmediatamente llenarán el vacío informativo. Tal como lo expresa Peter Drucker: "si no le decimos a la organización lo que está sucediendo, otros lo harán y seguro que no nos gustará lo que dicen".

¿Qué hacer, por ejemplo, cuando otra empresa ha hecho una oferta para la compra de nuestra organización, los rumores ya andan circulando y la ley –por aquello del uso prohibido de información interna- o la falta de información, ponen límites a lo que pueda decirse? Lo peor es creer que toda información dentro de la organización, sobre todo la que es de interés para el mercado, los empleados o la opinión pública, fluye de arriba hacia abajo.

Otro de los problemas más acuciantes se presenta cuando se ha tomado la decisión de reducir masivamente el personal, también conocido como *downsizing.* Las razones para tan drástica medida por lo general obedecen a:

- Una reestructuración del negocio (por ejemplo cierre o ventas de unidades operativas incluyendo plantas industriales o áreas de servicio).

- Cierre de centros de producción por traslado a otro país (mano de obra más barata, concentración por factores de escala).

[32] Barthes, Roland: El Placer del Texto. Editorial Siglo XXI. México, 1973.

- Fusión con o absorción por parte de otra empresa.

- Adquisición de otra empresa con actividades redundantes (compra de mercado).

- Pérdida de mercado por mal gerenciamiento o actividad de la competencia (mayor apertura del mercado con nuevos competidores, mayor agresividad de los existentes).

- Circunstancias macroeconómicas (recesión, estanflación, huelgas masivas).

Aunque la mayoría de las empresas recurren a la desvinculación de personal cuando no tienen otra alternativa, a menudo la conducción no se percata de las verdaderas consecuencias que puede generar una acción de este tipo.

Efectivamente, el downsizing puede disminuir los costos de operación, mejorar la utilización de los recursos humanos, facilitar el proceso de toma de decisiones y ofrecer, una vez que se haya superado la etapa inicial, el potencial para mejorar la productividad. Sin embargo, una reducción masiva de personal también puede ser el origen de muchos problemas para la empresa, entre ellos una pérdida fuerte de moral entre la población de la organización y con ello una caída sustancial de la productividad.

Esto se genera por el sentimiento generalizado de inseguridad que propicia el downsizing dentro de una organización. Inseguridad que experimentan tanto las personas que son desvinculadas como las que permanecen. Los que se van, está claro, pierden su estabilidad económica, su confianza y fe en sí mismos y podrían experimentar serias dificultades para reinsertarse en el mercado de trabajo. Para los que quedan en la empresa, los efectos negativos van en múltiples niveles, desde la tristeza por la pérdida de sus compañeros, hasta la pérdida de lealtad hacia la organización.

Entre algunos de estos efectos negativos, puede mencionarse el estrés emocional que sufren los gerentes que deben hacer los despidos y el sentido de culpa que experimentan tanto éstos como los sobrevivientes. Muchos empiezan a cuestionarse las razones para guardar lealtad a la empresa, de hacer esfuerzos extras, dado que perciben que podría perfectamente llegar a sucederles lo mismo, no importa cuál fuera su desempeño. La mayoría de las veces, todos estos desajustes emocionales ocurren al mismo tiempo que se lidia con aumentos en la carga de trabajo. En definitiva, además de ser un evento emocional de características complejas, de no tomarse las medidas correctas, la desvinculación de personal pudiera generar más resultados negativos que positivos.

Un proceso de desvinculación masiva lo primero que genera es una ola imparable de rumores. Los rumores constituyen una “información no verificada sobre algo de importancia para un grupo”.

Los rumores no sólo consumen tiempo, sino que son desgastantes y tienden a generar conductas contraproductivas en la organización. Cuando una empresa enfrenta un cambio profundo, como una fusión o una adquisición, se genera un estado de crisis interna manifiesta o latente. La incertidumbre por la posible pérdida de la fuente de trabajo o de los derechos adquiridos se expande entre el personal. En esa situación, la circulación de rumores lo hará en el peor de los momentos. Los malentendidos deben ser atacados, pero para erradicarlos, primero es necesario saber cuál es esa información errónea que está circulando.

Entre los efectos más difundidos que disparan los rumores figuran decaimiento en el estado de ánimo del personal, la pérdida de confianza entre la gerencia y los trabajadores, el aumento en el estrés de los empleados, pérdida de confianza entre los compañeros de trabajo y por parte de los clientes, caída de la productividad y mala prensa y por ende reputación en el plano individual y corporativo.

Como se verá más adelante, la forma más efectiva de neutralizar los rumores o aminorar sus efectos consiste en comunicar proactivamente, es decir anticipar la comunicación a los hechos, afirmando los valores y procedimientos a través de los cuales se producirán los cambios venideros y estableciendo una *hot-line* para comunicados de información, con el fin de aumentar la confianza y confirmación o rectificación del rumor. De esta forma se limita la incertidumbre.

Sin embargo el vehículo más eficiente será la interacción directa en cascada, informando personalmente primero a la gerencia, luego ésta a los supervisores y finalmente éstos a sus colaboradores. Este proceso permite el *feedback* desde la base misma de la organización y por lo tanto la erradicación de las posibles dudas que de otra manera puedan quedar.

Tomemos el caso de una adquisición. Eventos de esta naturaleza por lo general comienzan con una carta de intención, hecho que, la mayoría de las veces, no puede ser comunicado. La posición oficial de la empresa hacia la prensa será: “no hacemos comentarios sobre especulaciones o rumores del mercado”, pero los empleados que han leído la noticia en los periódicos o han escuchado algún rumor sobre el asunto, están ansiosos por conocer las cuestiones básicas del posible acuerdo, sobre todo aquellas referidas a su estabilidad laboral.

Sin embargo en esa etapa, no hay respuestas para dar, y si las hubiera, no podrían ser comunicadas. Pero algo hay que decir, aunque lo que se diga sea muy escueto, de lo contrario de seguro los rumores empezarán a circular. Un “aún no lo sabemos” o “no podemos informarlo todavía” son respuestas poco confortables para el CEO. Una alternativa podría ser: “aún no conocemos la respuesta a esa pregunta, pero cuando la sepamos, se la haremos conocer de inmediato. Tal vez la semana que viene ya estemos en condiciones de responderla”. Una comunicación de este tipo puede evitar los rumores, aunque sea por un tiempo.

Una de las peores situaciones se produce cuando el CEO está demasiado lejos de la olla de rumores como para saber que están circulando y con qué contenido. Y por lo general, esto parece ser la mayoría de las veces el caso. En casi todas las organizaciones, los CEO's no suelen recibir usualmente malas noticias, salvo aquellas que leen por la mañana en el periódico. Sin embargo deben salir a buscarlas y no solo preguntando a su secretaria o a su chofer. Una forma de hacerlo es consultando a los jefes y supervisores que están en la primera línea y tienen reuniones periódicas con las unidades de producción o de negocios. Proveerles a ellos de la poca información disponible, para que la transmitan a sus colaboradores recolectando al mismo tiempo sus preguntas, sus miedos, las especulaciones que hacen acerca de lo que esta sucediendo en la empresa y los rumores que circulan entre ellos. Es probable que tanto los jefes como los supervisores requieran algo de entrenamiento inicial para sentirse cómodos en ese rol, aunque en realidad lo más probable es que el rol de informante a sus colaboradores inmediatos lo tengan asumido desde siempre.

Las preguntas de los empleados y los rumores constituyen una realimentación muy valiosa para la Dirección y no pueden ser respondidos con un "aún no lo sabemos" o "no podemos informarlo todavía".

¿Y qué hay de los medios formales de comunicación, como las revistas internas, los boletines, las carteleras, los videos, los grupos interaccionales y todo otro programa destinado a fomentar la comunicación en la organización? El proceso descrito anteriormente tendrá lugar de todas maneras, por lo menos el que se sucede en la base de la pirámide organizacional. La cuestión aquí, es encontrar la forma de tomar un cierto control sobre él rápidamente, para lograr que trabaje a favor y no en detrimento de los objetivos trazados por la Dirección de la empresa.

Credibilidad para ganar la confianza de los empleados

La credibilidad percibida, alta o baja, puede hacer la diferencia entre un mensaje que llega y otro que no y entre la persuasión y convencimiento o no de los empleados.

En su libro Communication and Persuation, Henry Jamieson[33] sostiene que: "un comunicador creíble puede ejercer influencia sobre la aceptación (persuasión) de las personas, mientras que un comunicador no-creíble logrará el efecto contrario, causando resistencia al contenido del mensaje."

Efectivamente, los resultados de una gran cantidad de estudios demuestran que los mensajes de comunicadores con niveles más altos de credibilidad son más eficaces y persuasivos. En 1980, McGinnies y Ward[34] condujeron una

[33] Jamieson, G. H.: Communication and Persuasion. Routledge, London, 1985.

[34] McGinnies, E. y C. Ward: Persuasibility as a Function of Source Credibility and Locus of Control: Five Cross-cultural Experiments. En: Journal of Personality Nº 42, 1974.

investigación utilizando como variables la *expertise* y la credibilidad de las fuentes. Su conclusión fue que las fuentes creíbles, aunque no sean expertas en el tema, logran más fácilmente un cambio de opinión en sus audiencias que los expertos pero con menor nivel de credibilidad.

Igualmente la Teoría de la Credibilidad de la Fuente desarrollada por Anderson[35], describe a la credibilidad de la fuente como un "peso" que amplifica el valor del mensaje. Otras investigaciones también han demostrado que la credibilidad es situacional y que los factores que la afectan son, entre otros, la incongruencia y comprensibilidad del mensaje.

De lo antedicho puede deducirse fácilmente que la presencia de la alta gerencia, motor del cambio, es fundamental en la comunicación ya que el primer nivel de la organización es la fuente indiscutible de las políticas que se instrumenten. El presidente y los miembros del Comité Ejecutivo de la organización constituyen las fuentes más fidedignas para el personal. Por ello los diálogos directos entre la Dirección y los empleados, las entrevistas que se le haga al presidente en las revistas internas o en los videos que se incluyan en la intranet así como las declaraciones del CEO al periodismo sobre "la nueva empresa" resultan de vital importancia en la gestión del cambio.

Íntimamente asociado al concepto de credibilidad de la fuente está el de la confianza. Si los miembros de la organización creen en lo que se les dice, entonces confiarán en que el cambio es necesario e ineludible, lo que contribuirá a bajar el nivel de resistencias.

Sin embargo, la confianza no sólo se construye desde el discurso sino también y fundamentalmente desde los hechos reales; desde las conductas concretas y efectivas y desde las señales que la organización es capaz de emitir.
En este sentido, la confianza, por su propia naturaleza, es un razonable acto de fe. Existe precisamente porque no podemos controlar todas las circunstancias. No debe cometerse el error de pensar que la confianza depende únicamente de lo que sea informado.

Conclusión

Ningún cambio cultural puede ser efectivo si detrás no hay un claro impulso de los líderes de la organización. El problema surge cuando en la empresa el CEO es el único líder y no existe una cultura de liderazgo. Hay autores que sostienen que las dotes de liderazgo son innatos a los individuos, y hay otros que afirman que pueden ser aprendidas. En general el *management* sabe sobre gestión (trabajar con estructuras formales, procedimientos, reglas), pero no sabe de liderazgo. En cambio, un líder entiende la cultura de forma intuitiva, algo apropiado para conseguir objetivos. Los líderes saben desarrollar una visión con sentido en la realidad económica y crear estrategias para alcanzar esa visión, son muy buenos comunicadores e involucran a personas por

[35]Anderson, N.: Integration Theory and Attitude Change. En: Psychological Review Nº 78, 1971.

encima y debajo de ellos, dentro y fuera de la organización para que entiendan y crean en esas visiones.

Pero lograr cambios en una compañía, sobre todo un cambio cultural, no se consigue únicamente contratando un líder carismático. Es necesario un equipo y crear una cultura que forme líderes a lo largo y ancho de la organización para que cualquiera que sea el trabajo que desarrollen, los empleados vean cómo son las cosas en el presente y además puedan imaginarse cómo deberían hacerse en el futuro. La función del CEO es, en este sentido, es la de comunicar una visión global, un objetivo macro, con el que el resto de los trabajadores identifiquen sus visiones más pequeñas. Así se consigue tener una organización con muchos líderes. Kotter sostiene que la motivación juega un papel esencial en esta tarea, para que esos líderes potenciales empiecen a trabajar como tales, sobre todo en las organización donde trabajan personas de diferentes nacionalidades, formación y experiencia.

BIBLIOGRAFÍA

La cultura organizacional / Cambio organizacional

- Robbins, Stephen P.: Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1987.

- Schein. Edgar H: Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México, 1991.

- Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A.: Las Empresas Como Sistemas Culturales. Ritos y Rituales de la Vida Organizacional. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1985.

- Handy, Charles: El Elefante y la Pulga. Ediciones Apostrofe. España, 2002

La comunicación interna

- Eldin, Francois: El Management de la Comunicación, Edicial. Buenos Aires, 1998.

La complejidad de las organizaciones

- Shvarstein, Leonardo: Psicología de las Organizaciones. Prometeo. Buenos Aires, 2002.

- Castells, Manuel: La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red. Siglo XXI. Editores, México, 1999.

- Battram, Arthur: Navegar por la Complejidad. Guía Básica sobre la Teoría de la Complejidad en la Empresa y la Gestión. Granica. Barcelona, 2001.

Cultura Organizacional: gestión y comunicación es una guía práctica que brinda herramientas para trabajar la cultura organizacional y la comunicación interna.

La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En este marco, las organizaciones que son expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y lo tecnológico. Por eso, la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas compañías y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas.

La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el "cómo se piensan y hacen las cosas aquí". Toda organización tiene una cultura corporativa, inclusive aquellas compañías que han fracasado durante largos períodos. Un viejo lema de la corporación Siemens, una organización con más de 400.000 empleados en todo el mundo, reza: "Si Siemens supiera lo que Siemens sabe". Es decir que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje.

Si la cultura es "el cómo se hacen las cosas aquí", la comunicación interna debe gestionarse de acuerdo a la cultura organizacional, es decir que están íntimamente relacionadas, por ello el autor comienza con una descripción de la gestión de la CI.

Este libro viene a cubrir, en el campo de la comunicación empresarial, una necesidad de los jóvenes profesionales, que animados por diversas teorías desde la práctica deben sembrar y cosechar un sinnúmero de acciones comunicativa cuando intervienen en las organizaciones.

Con este espíritu, la editorial La Crujía junto a DIRCOM desarrolló una colección inédita de libros prácticos con el propósito de labrar el campo de la comunicación empresarial.

DIRCOM

lcrj
LA CRUJÍA

ISBN 978-987-601-058-0